

TRENDY V PODNIKÁNÍ BUSINESS TRENDS

Obsah – Content

Jiří Vacek Editorial	2	Martina Chalupová, Martin Prokop, Stanislav Rojík Znalost regionálních značek potravin v Kraji Vysočina	72
Jarmila Ircingová Ohlédnutí za konferencí Trendy v podnikání 2012	3	Pavel Taraba, Jana Bilíková Způsobilosti členů orgánů správy a řízení veřejných institucí	83
Joanna Bednarz Building close relationships with customers: Polish enterprises' practice	4		
Andreea-Daniela Moraru Consumption and consumers in the present economic context	13		
Olga Faltejsková, Lilia Dvořáková Jak vnímají image bank studenti	19		
Martin Polívka Potenciál využití experimentálních metod v marketingovém výzkumu	29		
Karol Čarnogurský, Ján Bartánus, Ľubica Černá Právna úprava spoločenskej zodpovednosti podniku	41		
Marta Regnerová, Aleš Hes Specifické zákaznické skupiny spotřebitelů na trhu ČR	49		
Jana Jaďudřová, Judita Tomaškinová, Martin Mozola Stakeholder management v prostředí městské samosprávy	56		
Hana Filipczyk Vybrané aspekty finančního řízení v organizacích sociálních služeb	66		
		Uveřejněné příspěvky byly recenzovány. Příspěvky neprocházejí jazykovou redakcí. Contributions in the journal have been reviewed but not edited.	
		Klíčová slova – Key words: Podniková ekonomika – Business Economics Management – Management Marketing – Marketing Finance a účetnictví – Finance and Accounting	

Úvod

Vážení čtenáři,

třetí číslo časopisu Trendy v podnikání, které právě držíte v ruce, obsahuje vybrané příspěvky z druhého ročníku stejnojmenné konference, jejímž pořadatelem je Fakulta ekonomická Západočeské univerzity v Plzni. Zařadili jsme do něj především příspěvky zaslané do sekce č. 1 - "Management a marketing podniků a veřejných institucí".

Pokud mají podniky bez větších šrámů překonat již několik let probíhající krizi, je třeba inovovat nejen jejich produkty, ale – a to hlavně – podnikové procesy, nespolehat se na to, že to, co fungovalo dříve, bude fungovat i dnes. V mnoha podnicích je nutné alespoň na přechodnou dobu zavést krizové řízení, které jim pomůže překonat ta nejkritičtější období. Produkty (jak výrobky, tak služby) musí mít vysokou kvalitu, která je nutnou, ale nikoliv postačující podmínkou úspěchu na trhu. Pro úspěch na trhu je třeba rozvíjet nové podnikatelské modely, přinášející přidanou hodnotu jak zákazníkům, tak samotným podnikům. Podniky musí hledat nové cesty k zákazníkům, hledat zatím ne plně uspokojené tržní segmenty, využívat poznatků marketingu a zavádět marketingové inovace jako je např. strategie modrého oceánu.

Přesto, že neustále slyšíme o globalizaci, i dnes se prosazují regionální dodavatelé, podniky, které jsou si geograficky blízké, hledají možnosti kooperace např. vytvářením klastrů. Všudypřítomné informační a komunikační technologie podporují jak vnitropodnikové procesy, tak kooperace v různých sítích (networking), a kooperace ve spojení s konkurencí (co-opetition) je na vzestupu.

V ekonomice roste podíl terciárního sektoru, ve kterém operuje velký počet malých a středních firem a jejich místo produkce je často i místem odbytu. To klade zvýšené nároky na jejich zaměstnance, kteří jsou často v bezprostředním styku se zákazníkem a kromě požadavků běžných v tradičním průmyslu musí mít velice dobré komunikační a další tzv. měkké dovednosti, kterým v našem vzdělávacím

systému není vždy věnována dostatečná pozornost.

Mnohé z toho, co bylo řečeno o terciárním sektoru, platí i pro veřejnou správu. Máme-li snižovat deficit veřejných rozpočtů, musí se výkonnost a efektivita veřejné správy výrazně zvýšit. Mnohé manažerské přístupy, které se osvědčily v průmyslu a službách, by k tomu mohly přispět. Veřejný sektor se musí stát uživatelsky příjemným, musí se umět prodat. Marketing se stává důležitým i pro veřejný sektor, občané si dnes již uvědomují, že si za jeho služby platí a budou stále náročnější na úroveň služeb, které jim veřejný sektor poskytuje.

A neměli bychom zapomenout ani na nezanedbatelnou roli neziskových organizací. I ony se dnes učí, jak uplatnit poznatky moderního managementu a rozvíjet podnikatelské aktivity, kterou jim mohou pomoci posílit jejich rozpočet. Metody marketingu neziskových organizací jsou často nápaditější než ty, které používají „zavedené“ podniky.

Ve všech sektorech ekonomiky roste důraz na etické podnikání, společenskou zodpovědnost, na práci s různými zájmovými skupinami (stakeholdery), které mohou výrazným způsobem zasáhnout do realizace některých projektů.

Věříme, že naše konference i toto číslo časopisu přináší mnoho užitečných poznatků a impulzů pro další činnost podnikového, veřejného i neziskového sektoru, pomáhá ke sdílení znalostí a navazování nových kontaktů přínosných pro všechny účastníky konference a čtenáře našeho časopisu.

Děkujeme vám za přízeň, za příspěvky, které od vás dostaneme v průběhu roku, a těšíme se na shledanou nad dalšími čísly časopisu i při dalším ročníku naší konference. Bude to brzo – už za rok.

Za redakční radu

Jiří Vacek, proděkan FEK pro projektové aktivity

Ohlédnutí za konferencí Trendy v podnikání 2012

Vážení čtenáři,

v letošním roce se uskutečnil již druhý ročník mezinárodní vědecké konference Trendy v podnikání 2012, kterou ve dnech 15. – 16. listopadu 2012 pořádala Fakulta ekonomická ve spolupráci s Fakultou strojní Západočeské univerzity v Plzni pod záštitou prorektora pro rozvoj a vnější vztahy prof. Ing. Josefa Basla, CSc. a děkana Fakulty ekonomické doc. Dr. Ing. Miroslava Plevného. Z vybraných příspěvků zaslaných na tuto konferenci byla vydána tři čísla vědeckého časopisu, z nichž jedno právě držíte v ruce.

Konference probíhala ve čtyřech odborných sekcích, které byly zaměřeny na následující tematické oblasti:

1. **Management a marketing podniků a veřejných institucí**
2. **Modelování a měření výkonnosti podnikových procesů**
3. **Řízení a rozvoj lidí v organizacích**
4. **Požadavky praxe na kvalitu vzdělávání absolventů**

Velmi nás potěšil velký zájem o odborné zaměření konference, která si klade mimo jiné za cíl přispívat k rozvoji diskuse na aktuální témata mezi zástupci vysokých škol i praxe a navázání důležitých kontaktů pro další spolupráci. Na konferenci se zaregistroval

obdobný počet účastníků jako na loňský první ročník včetně zástupců ze Slovenska, Polska a Rumunska.

Odborný i společenský program konference probíhal, stejně jako v loňském roce, v příjemném prostředí Parkhotelu Plzeň. Úvodní den byl zakončen reprezentativním plesem Fakulty ekonomické ZČU v Plzni. Další den byl poskytnut prostor i mladým vědeckým pracovníkům a studentům doktorských studijních programů, aby se vyzkoušeli prezentace svých výsledků v oblasti VaV.

Realizace druhého ročníku mezinárodní vědecké konference v reprezentativním prostředí bylo podpořeno finančními prostředky z projektů OP VK (především projektu „Vytváření a posilování partnerství mezi univerzitami a praxí“ – UNIPRANET) a dalšími zdroji Fakulty ekonomické (vč. grantu na podporu studentských vědeckých konferencí).

Děkujeme všem účastníkům konference za zaslané příspěvky. Jsme rádi, že jste projevíli zájem o tento ročník konference. Doufáme, že jsme splnili vaše očekávání a těšíme se na budoucí setkání s Vámi v rámci dalšího ročníku konference **Trendy v podnikání**.

Za organizační výbor konference
Jarmila Irčingová

BUILDING CLOSE RELATIONSHIPS WITH CUSTOMERS: POLISH ENTERPRISES' PRACTICE

Joanna Bednarz

INTRODUCTION

One of the features of the contemporary economy is saturation of the developed and developing markets. This is not a temporary phenomenon triggered by the recession, but a permanent one. It is characterised not only by a stable volume of sales which is the reason that every new product gains its market shares at the expense of other products. This is manifested also by limited number of clients and by the affluence of their purses. This phenomenon is additionally enhanced by the strengthening competition on the part of other enterprises as well as the fact that often, the products competing for strengthening their market position do not differ substantially – their price, quality, image, and promotion ways are similar.

Moreover, the community of consumers living in the times of the global economic crisis is cautious and sceptical. What is more, they are full of understanding and they expect the same conduct from others. They think that they deserve something exceptional and they hope for an individual approach on the part of the manufacturers. They pay particular attention not only to the quality of the products purchased, but also to the service level.

In this brief characteristic of current market realities it should be taken into account also the Pareto principle (the 80/20 Law). It says that typically about 80% of revenue comes from just 20% of customers. It appears to make sense to concentrate most marketing resources on this 20%. Such a small group of buyers becomes the most important investment of the company. They are regular purchasers who come back, buy more and more frequently, servicing them is cheaper, they are less sensitive to small price variations, and what is important, they recommend the company and its products to others. In the present situation on this rather difficult market, the competitive advantage of

one entity over the competitors is often decided by a better dialogue and contact with clients. The longer the company keeps its customers, the better market position it will be able to build. Therefore, the activity of the enterprise should focus on the skills of looking for the best clients and then – on taking care of them and on a gradual shaping of the loyalty attitude in them. Undoubtedly, loyal consumers are one of the core elements conditioning building and maintaining the enterprise competitive advantage on the market [1].

In this paper author concentrates exactly on the meaning of building close relationships with the clients who can be defined as being loyal. The study is aimed at portraying the practices of Polish enterprises, and mainly the instruments used by them in the field of relationship marketing, with a particular attention paid to the loyalty programs.

1. RELATIONSHIP MARKETING

The concept of approaching the clients as if they were one of the most important assets of every company emerged in the '90s of the past century. The literature defines this concept as the relationship marketing. Ch. Grönroos [2], the specialist in the marketing of services, defines relationship marketing in the following way: "Marketing is to establish, maintain, and enhance relationships with customers and other partners, at a profit, so that the objectives of the parties involved are met. This is achieved by a mutual exchange and fulfillment of promises". Such relationships are usually but not necessarily always long term. Establishing a relationship, for example with a customer, can be divided into two parts: to *attract* the customer and to *build* the relationship with that customer so that the economic goals of that relationship are achieved.

Relationship marketing refers to the development, growth, maintenance of long-term, cost-effective exchange relationship with individual customers, suppliers, employees, and other partner for mutual benefit [3]. Developing excellent service quality creates the opportunity to build an ongoing relationship with customers. The idea of relationship can apply to many industries. It is particularly important in services since there is often direct contact between service provider and customers. The quality of relationship that develops will often determine its length. When a company integrates customer service and quality with marketing, the result is a relationship marketing orientation. Relationship marketing creates a new level of interaction between buyers and sellers. Rather than focusing exclusively on attracting new customers, marketers have discovered that it pays to retain current customers [4].

The economic entities are focusing on the growing requirements of the market, and in particular on the customers' needs and this cause that in the structure of their competitive potentials, the intangible resources are dominating. The special role is played by the possessed skills and competence. The vital components of the competitive potential of the contemporary enterprises are, in particular:

- launching of innovative products/services,
- establishing strong brands,
- establishing and maintaining good relationships with the enterprise stakeholders, and mainly – building the customers' loyalty,
- developing of the intellectual capital which is composed of: market assets (brand, purchasers' loyalty, distribution channels, contracts and agreements), human resources (knowledge, skills, capabilities and features of the employees' personalities), intellectual value assets (know-how, trade secrets, patents which give the right to use the inventions, rights to trademarks, industrial designs, and geographical marking), infrastructure assets (technologies, procedures, data bases, management systems, organisation structure),

- developing of informative technology facilitating the management of the enterprise and directed towards strengthening of the close relationships with the purchasers (like customer relationship management systems, CRM).

2. CONSUMER LOYALTY

Loyalty is a feature of people. In general it can be said that loyalty it is something that customers may exhibit to brands, services, product categories, and activities. Unfortunately, there is no agreed, universal definition of customers' loyalty. Instead it is worth to mention three main definitions that shows three popular conceptualizations:

- loyalty as primarily an attitude that sometimes leads to repeat buying and positive attitude towards a brand [5],
- loyalty as a very strong commitment to repurchase a preferred product or service consistently in the future and a resistance in switching brand, although having powerful situational influences and marketing efforts [6],
- loyalty is mainly expressed in terms of revealed behavior – "the biased, behavioral response, expressed over time, by some decision-making unit, with respect to one or more alternative brands out of a set of such brands, and is a function of psychological processes [7].

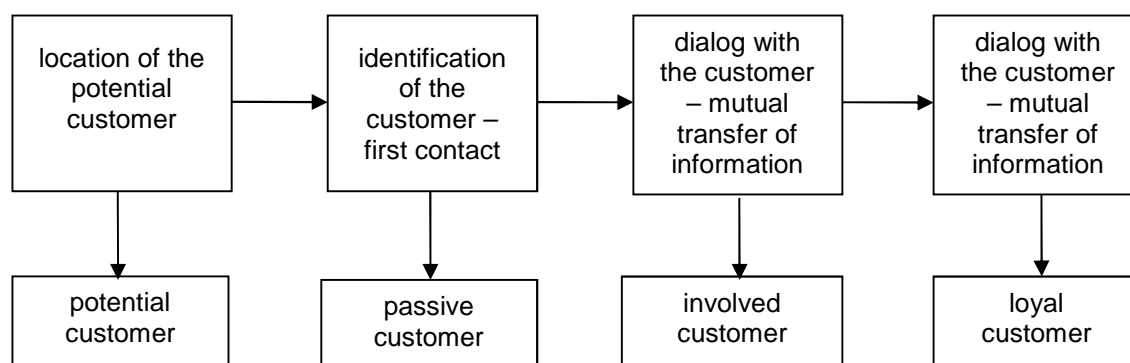
Consumer loyalty and satisfaction are linked together, but this relation is asymmetric. It means that although loyal consumers are most typically satisfied, satisfaction does not universally translate into loyalty. Satisfaction is a necessary step in loyalty formation. The main source of consumers' satisfaction is a product or a service. Products and services provide benefits and/or solutions to problems faced by buyers. These can be functional, economic and psychological. They are the prime sources of customer value [8]. It is also thought that the purchaser is satisfied when the quality of the supplier's services corresponds to his expectations. If the enterprise gets to know the preferences of its recipients, it should use this

knowledge in order to build permanent relationships with them and to make them use the enterprise offer many times, because the purchasers' loyalty is an important factor determining a long term growth and the level of margins. This results from a few reasons. First, it has been evaluated that the cost of keeping the existing client is a few times lower than that of acquiring a new one. Convincing the new purchaser that they should cooperate is very expensive, because it requires such tools as advertising, direct marketing, price incentives. This cost is high because this is a very lengthy process. Moreover, in the course of time, the loyal customers do shopping of greater quantity and value. Their knowledge of the manufacturer's offer is broadening, and as they trust him, they decide to make greater use of his services. What is more, when the customers become more and more closely related to the company, the costs of servicing them become lower, because less time is to be devoted to answering their questions pertaining to, for instance, the product specificity, rules of

complaints and returns procedures. It is not meaningless that satisfied clients recommend the products or services which they use to others. On a number of markets, recommendations may constitute an important source of the business development, since they are the instrument more efficient than advertising and than other forms of communication. In some cases, although this is not a rule, the existing clients are less sensitive to price fluctuations than the new ones. New purchasers are usually attracted by bargains and promotions where the enterprise may apply only a low margin, so it does not earn much [9].

In order to undertake effective steps aimed at acquisition of the customers' loyalty, one should first localise them and get to know them exactly. At this stage consumers can be called potential and passive. When the company starts to contact them, customers slowly start to be involved and then loyal. The Fig. 1 presents the process of forming a loyal customer.

Fig. 1: The process of forming a loyal customer



Source: own study based on OTTO, J. Batalia o lojalnego klienta. *Businessman Magazine*, 1994, Volume 9, p. 68. ISSN 0867-1389.

In order to prepare oneself professionally for the implementation of the process of shaping the loyal clients, the enterprises must systematically gather the necessary information. Many of them restrict themselves only to collecting the information on sales. This is certainly not enough. Companies, depending on the kind of business, must gather more

detailed data, such as demographic, environmental, and historical information on the individual clients or data containing the characteristics of the activities of companies, in case of the business customers. This purpose is supported by the CRM systems. Analysis of these data should serve the identification of the segments of purchasers and it should provide

valuable hints about the features of the potentially loyal client. It is worth remembering also, that on the business-to-business market (B2B), the purchases are made by a company, so the key decisions are affected by the employees from various department of an enterprise (technologist, logistician, financier, salesman, the officers) manifesting various demands and expectations towards the supplier. Also, the decisions of the final purchasers on the business-to-consumer market (B2C) are influenced, besides the routine factors, by a lot of persons, such as the remaining household members, friends, salesmen, social opinion, mass-media etc.

Such results could be used to develop the marketing campaigns of promoted products and offers which correspond to the preferences of a given segment. It should always be remembered that the clients are more apt to buy products from those manufacturers who tailor their offers and who contact the customers in the language which the customers understand. This dialogue offers many essential benefits. First of all, it bolsters the purchaser's self-esteem and it may trigger a greater loyalty towards the company. It is also an expected reaction to the processes of individualisation of the social life. It often counteracts the feeling of frustration which aggregates in customers who think that their opinions are insignificant for the manufacturers, it introduces an advantageous climate and the atmosphere which favours making the purchases. A systematic dialogue provides the company with the most recent information which may give rise to ideas of creation of a new product, improving those already existing, or which will suggest other ways of presentation of the existing products. Hence, the contact started with the potential purchasers causes that they become more interested and, consequently, they may convert into the real customers [10].

3. A LOYALTY PROGRAM AS AN IMPORTANT INSTRUMENT IN THE RELATIONSHIP MARKETING

A loyalty program may be defined as a process conducted by the manufacturer or a service

provider among his customers, directed towards establishing bonds and a permanent relationship of the type: product/service – consumer or brand – consumer.

Creation of a good program is not an easy task. The first step in this direction is defining its goals and aims. Two aims of customer loyalty programs stand out. One is to increase sales revenues by raising purchase/usage levels, and/or increasing the range of products bought from the supplier. A second aim is more defensive – by building a closer bond between the brand and current customer it is hoped to maintain the current customer base. The popularity of these programs is based on the argument that profits and margins can be increased significantly by achieving either of these aims. It must be also noticed, that loyalty programs can have many other common objectives such as: furthering cross-selling, increasing brand loyalty, inducing greater consumer resistance to counter offers and counter arguments, decreasing price sensitivity, creating database, aiding trade relations, assisting brand PR, establishing alliance etc. [11]

The second key step is the identification of the program addressees. There are loyalty programs which can be joined by every willing consumer. On the other hand however, many enterprises decide to introduce certain requirements which must be fulfilled in order to take part in the program. For example, the access may depend on the period of cooperation, the purchased volumes, types of the services used, etc. Consequently, in this way the companies divide the clients into proper segments in order to isolate and define those of them who are the most desired ones (target groups). The organisers adapt the special forms of communication to such groups.

A loyalty program will not attract the clients if there is no interesting set of benefits and tools affecting the rational and emotional spheres of every isolated group of purchasers. The organisers must decide whether the participants will receive the regular customer cards, for which services the points will be granted, if any, what prizes are in the catalogue, or if there are

additional price discounts provided (for the loyalty, for instance), or whether it is planned to have a quiz with prizes which award bonuses for the value of the purchases and for the span of the period of being the client.

In the case of loyalty programs, an exceptionally important element is the choice of an adequate strategy and frequency of the organisers' communicating with the program participants. This contact may not be too frequent as the clients may feel "cornered", nor can it be too rare, so that they would not forget about being loyal. Most often, the enterprises pass on to the customers the basic information using mass strategy, so – through press advertising, web-pages (so called internet consumer services) and an adequate public relations. Special offers, addressed only to the selected clients are forwarded mainly by means of the direct strategy, i.e. at the meetings, in the form of e-mail messages, or thanks to the tele-marketing. Additionally, this contact is often maintained by means of season's greetings, sending the company magazines, bulletins, and occasional letters.

It follows from the practice that the real difficulty for the organisers is to make the budget estimate, meaning the exact calculation of the costs of implementation of a certain program. It is difficult to foresee the attractiveness of individual prizes which must be ordered and stored in advance what results in freezing of a part of the working capital. Certain doubts may be cleared thanks to marketing researches however many of them require the sensitivity and intuition on the part of the organisers and advertising agencies cooperating with them.

Finally, one should notice that even the best program will not bring effects without a periodical monitoring of its functioning and of the effectiveness and without possible implementation of corrections and changes which would maintain the permanent interest of the participants. It is also worth underlining that not every loyalty program must end successfully. Numerous threats result first from complicated rules of participation, insufficient marketing budget and inadequate balancing of the required volume of purchases with the

received bonuses and privileges (effectiveness). Problems may also be generated by an inappropriate frequency of contacts or it may even discourage the clients, if the program does not change. It is also worth planning of certain actions which are the counter-attack on similar programs introduced by the competitors.

4. INSTRUMENTS OF BUILDING CLOSE RELATIONSHIPS IN THE PRACTICE OF POLISH ENTERPRISES

First of all, it should be underlined that Polish companies have a long time ago been aware of the importance of building and maintaining relationships both with the trade partners (B2B market) as well as with the final purchasers (B2C market). Depending on their market positions, possessed resources, but mainly the skills and competence, they use various instruments.

On the B2B market, the instruments from the field of price and distribution management are used. They will count among the so called discount ladders the value of which depends, for instance, on: the volume of purchases within a given period, timely payments of the dues, or on special functioning related, for example, to the active distribution in a given region, implementation and clearing of promotion campaigns organized by the manufacturer, testing of new products, and so on. Of course, Polish enterprises also apply various promotion instruments. Their primary role is to support trading agents in sales of products of a given enterprise, but indirectly they are to contribute also building satisfaction of the final purchasers and in due course – also their loyalty. The most frequently applied count among: the advertising in the media, presence in the leaflets issued by the shops, promotion discounts, promotion materials placed in the shops, savouring, cross-selling of the enterprise products, products received free of charge as well as souvenirs and prizes.

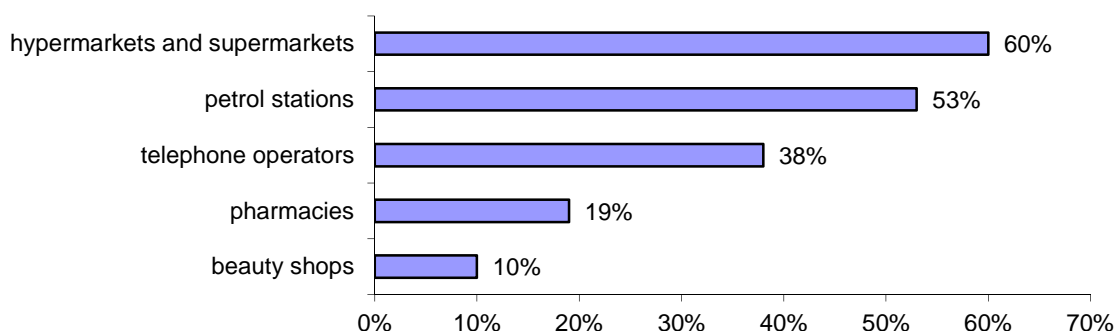
Nevertheless, from the point of view of the deliberations in this paper, the particular attention should be paid to the gradual trend

related to using the loyalty programs for building close relationships with the trade partners. Of course, they are not as extensive as those offered to the final purchasers, but their construction and principles must be interesting for the wholesale and retail sellers cooperating with a given enterprise. A long-term, loyal cooperation with a given partner may be rewarded with, for example, additional discounts, in kind prizes (for the owners of wholesale companies or shops, but also for the above-average employees), membership of exclusive clubs of loyal agents, participation in training, meetings and attractive integration events offered to the members of such clubs only, help in the development of the trade agents like through co-financing of the fixed

tangible assets of their property (cars, office devices, shop and wholesale equipment) and in the promotion campaigns carried out by such agents.

The engagement degree of many Polish enterprises in building the close relationships with the final consumers can also be positively evaluated. It must be clearly stated that the loyalty programs which have been functioning on the Polish market since many years now, became the brands – relatively well recognised by the customers [12]. Polish consumers take part in loyalty programs organized mainly by: hypermarkets and supermarkets, petrol stations, telephone operators, pharmacies and beauty shops (see Fig. 2)

Fig. 2: Participation in loyalty programs in Poland

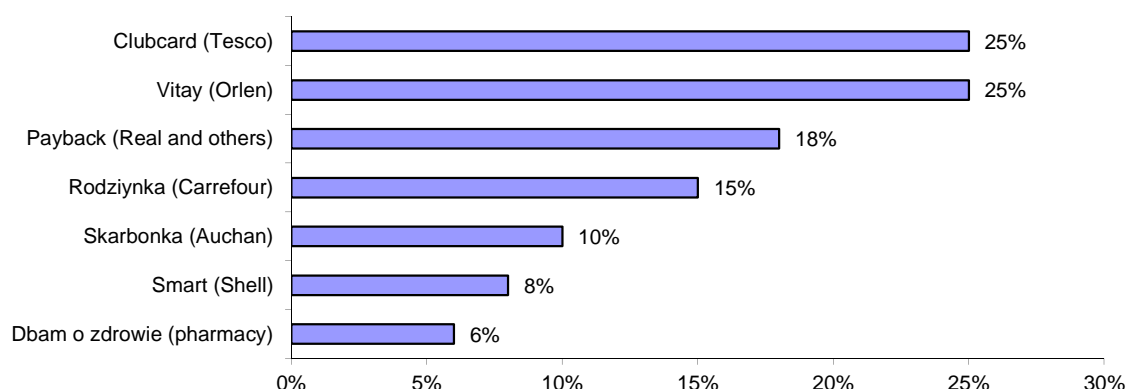


Source: *Loyalty Business Overview 2012*, Pallad Media, Kraków 2012.

Over 40% of the respondents have at least one loyalty program card, 15% of them have a few. A little more often than the total of the respondents, the possession of a card (in particular a few of them) is declared by women and the population between 25 – 29 years of age. The cardholders are most often the consumers possessing the greatest buying power, inhabitants of big cities, persons with at least secondary education, and of a high material status. The best known loyalty programs are Clubcards implemented by hypermarkets Tesco (25%) and Vitay organised by Orlen – the biggest Polish oil industry corporation having petrol stations in Poland, Germany, Czech Republic and Lithuania (25%).

Polish customers take part also in loyalty programs organised by other hypermarkets: Real (18%), Carrefour (15%) and Auchan (10%) – see Fig. 3.

A part of the loyalty programs was constructed, or transformed into multi-partner coalitions. This produces visible benefits both for the participants as well as for the program partners. Undoubtedly, the clients who take part in such a loyalty program collect the points faster and have more options to exchange them for prizes. They may also use the so called common currency – i.e. the common system of gathering the points and converting them into prizes.

Fig. 3: The most common brands of loyalty programs

Source: *Loyalty Business Overview 2012*, Pallad Media, Kraków 2012.

In turn, for the companies, the basic cause for entering into a coalition is of course the hope for expanding the sales, acquisition of new customers, increasing the average turnover of the participants and the share in the customers' purses. Moreover, passing from the stand-alone to coalition program is often dictated by the cost factors. Conducting the program individually, acquisition of and keeping the client are not cheap and additionally, there arises the necessity of organizing the efficient system of passing the prizes on to the program participants. An operator of the stand-alone program will not be able to offer the prize range as wide as a few partners, either. The common benefit for the program partners is also the acquisition of a broader and deeper knowledge of the consumers, their behaviour, needs, and preferences. This is favoured by the technical development and the development of advanced analytical instruments which allow for a deep behavioural segmentation of the customers and then for preparation of an effective marketing message matched to their needs.

Unfortunately, the coalition programs have also vices. Problems with their identification are their basic deficiency. This can be noticed on the example of the Polish Payback program. Not all of its participants are aware in what program are they really taking part. This is worsened by the fact that a part of the clients do not watch systematically the changes taking place in the existing programs and they are not always

aware that a coalition took place and related to it migration of participants.

An inherent element of the loyalty programs are prizes. Polish enterprises offer both the discount and point systems, although the customers rather prefer the first solution. In the point system, the exchange of points for the cash vouchers is judged to be better than exchange for prizes, whereas in the discount system smaller discounts are preferred, but for the whole range of products offered by the shop. This option is indicated more frequently than the offer of bigger discounts for a part of the assortment. One should notice however, a new trend in the field of prizes. It is, the prizes become more and more unique, difficult to obtain outside of the loyalty programs. The example of this type of prizes may be the sushi preparation course, parasailing, paragliding, driving a Lamborghini and Ferrari, visit at the Santa Claus's in Lapland. Besides, the tendency of exchanging points for professional services becomes more and more popular.

A standard in the communication with clients is using the electronic channels: e-mails, text messages, telephone, although the traditional despatch of the offer still works. It is used in the correspondence indicating the customer's account statement or for sending a bulletin or a catalogue of the program. Polish enterprises pay greater and greater attention to the mobile communication and to their presence in the

social media. Clients whose data are in the enterprise base and fans of Facebook receive offers unavailable for others and they may take part in contests. The manufacturers try to introduce new technologies, such as photo-codes which are the pass to the discounts and souvenirs. This leads to a deeper understanding of the clients, richer and more sophisticated intensive interactions, and to the strengthening of the customers' engagement.

CONCLUSION

Summing the above deliberation up, it should be underlined that Polish companies have a long time ago been aware of the importance of building and maintaining relationships both with the trade partners as well as with the final purchasers. The loyalty programs which have been functioning on the Polish market since many years now, became the brands – relatively well recognised by the customers. However, looking at the constantly changing market realities it must be clearly stated that it is not enough. In the times of the global economic crisis, Polish enterprises must very carefully watch the changes taking place on the market, in particular in the scope of their customers' behaviour and preferences. Such an approach allows for better matching of the market requirements and modifying the form and rules of the loyalty programs carried on so far. For example, nowadays, the interest of the enterprises in "economy" customers who are value oriented, is more and more visible, because, as it turns out, many Poles change the place of shopping by limiting their expenses in the premium facilities. Noticing this tendency resulted in a gradual creation of similar programs in the economy segment. Of course, the specificity of this group of clients must be taken into consideration when working out new rules of the loyalty programs.

BIBLIOGRAPHY

[1] BEDNARZ, J. Marketing relacji. *Gazeta Bankowa*, 2007, Volume 965, Issue 17 (965), 23.04-06.05.2007, pp. 26 – 27. ISSN 0860-7613.

[2] GRONROOS, CH. From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision Journal*, 1994, Volume 32, Issue 2, pp. 4 – 20. ISSN: 0025-1747.

[3] BOONE, L.E., KURTZ, D.L. *Contemporary Marketing*. Harcourt College Publishers: Philadelphia, 2007. ISBN 0-324-18510-3.

[4] SHAKER, T.I., BASEM, Y.A. Relationship Marketing and Organizational Performance Indicators. *European Journal of Social Sciences*, 2010, Volume 12, Issue 4, p. 546. ISSN 1450-2264.

[5] DICK, A.S., BASU, K. Customer loyalty: Towards an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1994, Volume 22, Issue 2, pp. 99 – 113. Print ISSN: 0092-0703, Online ISSN: 1552-7824

[6] OLIVER, R.L. Whence customer loyalty. *Journal of Marketing*, 1999, Volume 63, pp. 33 – 44. Print ISSN: 0022-2429; Online ISSN: 1547-7185.

[7] JACOBY, J., CHESTNUT, R.W. *Brand Loyalty: Measurement and Management*. John Wiley & Sons: New York, 1978, p. 80. ISBN 0-471-02845-2.

[8] DOWLING, G.R., UNCLES, M. Do Customer Loyalty Programs Really Work. *Sloan Management Review*, 1997, Volume 38, Issue 4, pp. 71 – 82. ISSN 1532-9194

[9] DOYLE, P. *Value-Based Marketing. Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*. John Wiley & Sons Ltd.: Chichester, 2000, pp. 69 – 100. ISBN 0-471-87727-1.

[10] BEDNARZ J., *Znaczenie programów lojalnościowych w działalności polskich przedsiębiorstw*, in: *Innowacje w marketingu 4.0*. Fundacja Rozwoju UG: Sopot, 2007, pp. 7 – 19. ISBN 978-83-7531-011-5.

[11] UNCLES, M. D., DOWLING, G. R., HAMMOND, K. Customer loyalty and customer loyalty programs. *Journal of Consumer Marketing*, 2003, Volume 20, Issue 4, pp. 294 – 295, 303. ISSN 0736-3761.

[12] *Loyalty Business Overview 2012*, Pallad Media, Kraków 2012.

Author:

Joanna Bednarz, Ph.D.

University of Gdansk
Faculty of Economics
Institute of International Business
j.bednarz@ug.edu.pl

BUILDING CLOSE RELATIONSHIPS WITH CUSTOMERS: POLISH ENTERPRISES' PRACTICE

Joanna Bednarz

Abstract: The Pareto principle (the 80/20 Law) says that typically about 80% of revenue comes from just 20% of customers. It appears to make sense to concentrate most marketing resources on this group of buyers. It would be good if they were loyal. The purchasers' loyalty is an important factor determining a long term growth and the level of margins of each manufacturer.

One of the instruments used for building close relations with customers is a loyalty program. It can be defined as a process conducted by the manufacturer or a service provider among his customers, directed towards establishing bonds and a permanent relationship of the type: product/service/brand – consumer. It is worth to implement loyalty programs on the market because of two reasons. One is to increase sales revenues by raising purchase/usage levels, and/or increasing the range of products bought from the supplier. A second aim is more defensive – by building a closer bond between the brand and current customer it is hoped to maintain the current customer base.

Polish companies have been aware of the importance of building and maintaining relationships with their clients for many years. They had to possess special resources (mainly the skills and competence) and implement various instruments, also loyalty programs. They are organized mainly by: hypermarkets and supermarkets, petrol stations, telephone operators, pharmacies and beauty shops. It is worth to mention that they are relatively well recognised by the customers – over 40% of the Poles have at least one loyalty program card, 15% of them have a few. To make them interesting Polish enterprises offer both the discount and point systems. They also try to introduce attractive prizes as well as innovative technologies to encourage customers.

Key words: relationship marketing, customer loyalty, loyalty program

JEL Classification: M3

CONSUMPTION AND CONSUMERS IN THE PRESENT ECONOMIC CONTEXT

Andreea-Daniela Moraru

INTRODUCTION

The global economic crisis has affected the world economy and its effects are visible and undeniable - the rising unemployment, the increase of inflation, the decrease of purchase power. These are realities faced everyday by consumers almost in all markets over the world. Moreover, the constant mediatization of the present economic context boosts the emotional impact of the crisis effects on consumers' lives and projects a state of uncertainty.

The economic crisis has impacted consumer behaviour determining consumers to become more economical, more attentive, and to weigh more carefully their options. But more importantly, the direct and indirect effects of crisis have caused an augmentation of the psychological pressure felt by consumers, with strong impact on their buying behaviour. The most obvious consequences of this increased pressure include: the general reduction of spending, the postponement of high value purchases or the decrease in consumption of leisure and entertainment goods. Impulse buying becomes subject to control and the tendency for indulgence purchases is reduced.

This paper is aimed at briefly presenting the most important landmarks in the historical development of consumer behaviour, summarizing the main features of modern consumers, and giving a perspective on actual and potential changes and transformations in consumer behaviour moulded by the present economic and social context, based on international studies conducted during the recession.

1. CONSUMER BEHAVIOUR – AT A HISTORICAL GLANCE

To our knowledge the first synthesis of economic theories on consumer behaviour was accomplished by Alfred Marshall based on the ideas of classical economists and the advocates of the theory of marginal utility [4]. As a need is being satisfied through consumption the additional benefit derived from a given increase diminishes with every increase. In this model all men are considered to be rational buyers and the market is viewed as a collection of homogenous buyers. It is considered that buyers behave in a similar manner under given circumstances and their ultimate goal is to maximize the value obtained for the money spent. The model however does not comprise the diversity of factors influencing consumer behaviour and cannot be used to explain real life situations; its value resides in explaining the processes and mechanism of consumer behaviour, taking into account the economic factors.

Other factors such as attitude, perception, motivation, learning, personality, and culture, ignored by the economic model are subject to psychologists and sociologists interest in the field of consumer behaviour. Unlike their economic counterpart theories the psychological theories consider consumers as irrational, impulsive buyers. The view regarding consumers as being vulnerable and subject to external influences was rather an obvious reaction to the "economic man", whose behaviour is rational and based solely on conscious economic calculations.

The theory of learning developed based on the research of Ivan Pavlov introduces the concept according to which the human behaviour is the result of a learning process.

The psychoanalytical theory of Sigmund Freud rejected the idea that man dominates its own

psyche. It assumes that the psychological factors affecting and influencing the behaviour are mostly unconscious, people rarely being able to fully grasp their motivations.

The social and cultural influences on consumer behaviour are addressed to by the social-psychological model proposed by Thorstein Veblen. In this approach [7] the behaviour is considered to be a result of social pressures exerted in the individual's quest to fit within the desired social group.

During the 1950's, the research on consumer behaviour started to focus on the behaviour of the consumer rather than following a macroeconomic orientation. In this context Abraham Maslow developed his hierarchy of needs and formulated his widely accepted theory of human motivation.

The following years were characterized by consumerism, generated by individuals' desire to improve their social condition by possession and consumption of goods. This tendency is resumed by Victor Lebow in his article from 1955 [3]:

"Our enormously productive economy demands that we make consumption our way of life, that we convert the buying and use of goods into rituals, that we seek our spiritual satisfactions, our ego satisfactions, in consumption. The measure of social status, of social acceptance, of prestige, is now to be found in our consumptive patterns. The very meaning and significance of our lives today expressed in consumptive terms. The greater the pressures upon the individual to conform to safe and accepted social standards, the more does he tend to express his aspirations and his individuality in terms of what he wears, drives, eats- his home, his car, his pattern of food serving, his hobbies."

However, this fatigueless quest for achieving goods did not succeed in making people happier; the so-called "paradox of happiness" standing as proof. Studies have shown that substantial increases in real per capita income do not correspond to equivalent increases of individual happiness. Moreover, negative

correlation between real income and happiness were observed [1].

The last decade alone has brought about enormous and unprecedented developments in technology that improved communication and the possibility to connect with each other. In this context, perhaps the most important recent developments in consumer behaviour include the movement toward a global consumer culture and the digital revolution [6].

ent, consumer behaviour surpasses the act of buying, extending to having and being, according to Solomon, et al. (2010). This view supports the idea that the study of consumer behaviour goes beyond the act of buying to the study of how having or on the contrary not having affects our lives and ultimately the image of ourselves and our state of being.

The recent years have brought about also a paradoxical situation - the consumers are facing the difficult task of searching and choosing the product that best suits their needs among a huge diversity of products. At a first glance, the diversity of products giving each of us a great freedom of choice is a positive aspect of our everyday lives. However, the increased opportunities for choice doubled by consumers' legitimate desire to obtain the best out of every situation may lead to a decrease in well-being. One of the factors leading to a decrease in well-being is regret – a person does not feel regret following a decision if they feel they made the best choice; but the more options they have, the more probable is to experience regret [5]. The increased number of opportunities leads also to a higher opportunity cost perceived by the consumer and to a rise in people's expectations [5] transforming them in ever more demanding consumers harder to be satisfied and more importantly, harder to feel satisfied.

We may assert that consumer behaviour is structurally and continuously changing due to the social and economic dynamism characterizing modern society, with people seeking to attain emotional content through more meaningful, more lasting experiences that offer deeper satisfaction.

2. CONSUMER BEHAVIOUR IN THE PRESENT CONTEXT – THE ADVENT OF THE NEW CONSUMERS

The financial crisis has impacted consumer behaviour determining consumers to become more economical, more attentive, and to weigh more carefully their options. The crisis is providing the frame for the emergence and development of new types of consumers, more considered and more rational.

The global crisis has affected the world economy and effects such as the rising unemployment, the increase of inflation, the decrease of purchase power have determined an augmentation of the level of anxiety perceived by consumers, leading to a reconsideration of their priorities concretized in the general reduction of spending, the postponement of high value purchases or the decrease in consumption of leisure and entertainment goods, and the decrease of impulse and indulgence purchases.

The results presented by the most recent Nielsen Global Consumer Confidence Report (2012), show a slightly increased consumer confidence, although more than half of the respondents (57%) considered they were in recession. This percentage however is lower than the one recorded by the previous report that is the report for the last quarter of 2011 when 64% of the respondents indicated they were in recession. The Global Confidence Index which dropped to 89 points in the second quarter of 2011 - the lowest level in six quarters, increased in the first quarter of 2012 to 94. Following the rather disturbing news brought by the data for the second quarter of 2011 which revealed that consumers have returned to a recessionary mindset, after a year of improving though still cautious spending, the latest report shows that intended discretionary spending and saving increased in the first quarter of 2012 across all sectors reviewed.

Although the present context cannot be characterized as positive, many perceive the recession as an opportunity to chase away their former consumption patterns and embrace instead a more considered approach. These are the new consumers [8]. They have taken

the current economic context as a convenience to find a better way forward. As the economic situation becomes more uncertain, it is only natural for consumers to become more rational. The new consumer turned away from overconsumption and mindless excess in order to take a more considered stance to spending. The study concluded that there may be identified four paradigms of the new consumer summarizing the newly adopted behaviours and attitudes [8].

The first paradigm, entitled *Embracing Substance* describes the new consumer as satiated with the shopping culture, worried about the superficiality characterizing a society too preoccupied with unimportant and hollow matters. Instead they long to feel more connected with other people and nature, seeking more substance. Modern society has led people to experience a keen isolation, sometimes resulting in feelings of alienation. Consequently they feel the desire to be part of an important cause, to lead a more spiritual life and build a stronger connection with religion or life philosophy.

The second paradigm, *Rightsizing* addresses the pressure put on consumers by the enormous variety of products meant to improve their lives, but instead became exhausting. Bearing in mind the vast diversity of products the consumers have to find their way through and the "paradox of choice" discussed earlier in this paper, it is rather natural to relate to this paradigm. The demand for simplicity may be considered as generated by the current context, although it has been noticed even prior to the recession [2]. The overwhelming diversity adds to the stress felt in periods of recession thus the increasing need for simplicity comes as a natural consequence.

The stupendous diversity of products combined with the bent for accumulating goods that characterized traditional consumers, seems to have fatigued consumers up to the point where they feel the need to return to the simple things. The new consumers are embracing "intelligent simplification", admiring people who live simply and focusing on the functional features of the products.

The third paradigm, *Growing Up*, refers to the phenomenon of the recent decades of generations that do not behave according to their age and rather live a prolonged adolescence, postponing adulthood. However, the recession has bound them to grow, their financial choices becoming the instrument they appeal to in order to take control and accept responsibility for their choices. They are trying to attain self-control and an important percentage claim (48%) that they would not return to the old shopping patterns should the economy recover.

The fourth paradigm, *Seeking Purposeful Pleasure*, records the changing of what makes people feel good and satisfied, the new consumers seeking more purposeful pleasures that last longer and bring more satisfaction.

They are more risk aware, but they assess they have a better control of their lives and welcome the “proactive mindfulness” by shopping more carefully and paying more attention to the environmental and social impact of the products they buy; they manifest their desire and intention to reduce the negative impact on the environment and other people. Their focus surpasses products and reaches the companies that produce them; they have the tendency to relate to companies sharing the same values, practising sustainability and stating a purpose that goes beyond profits.

3. ARE WE WITNESSING THE SETTING OF A NEW LANDMARK IN CONSUMER BEHAVIOUR?

We all noticed the changes occurred in consumer behaviour; they are obvious and undeniable natural consequences of an unfriendly economic environment, dominated by uncertainty. The research conducted in this field has revealed that the crisis has determined the emergence of a new type of consumer, more attentive, more rational, less prone to impulse behaviour; a consumer looking for substance, for meaning and purpose and determined to change their buying ways. However, the question is would these new consumers, more rational, more considerate and inclined to focus on the other matters than frivolous consumption go back to their “old ways” should the economic

circumstances change for the better? The HAVAS Worldwide study presented in the paragraph above showed that almost half of the respondents claims they would not go back to their previous consumption patterns should the economy recover. Therefore one can only wonder: is this a lasting change in consumer behaviour or is it just a conjunctural transformation imposed by transient exterior factors? Would the consumers return to their consumption patterns from the period before the crisis or has the crisis determined a structural change in their consumption behaviour? Are we witnessing the setting of a new landmark in consumer behaviour or is it just a temporary setback caused by budget restraints?

We are witnessing a shift from the traditional consumer who pursues shopping with religious dedication to the new consumer who is embracing a more rational and conscious approach. The current context is a turning point which gave people a chance to reflect and take a step into the era of the “mindful spending”.

The recession has determined consumers to take a more rational and mature approach to consumption. This has at least two direct consequences - the first is obviously related to price. Consumers are becoming more price-sensitive, and are putting particular emphasis on quality. The second relates to changes in behaviour generated by brand loyalty.

The need for simplicity is a rather obvious reaction to the huge diversity of products that has become overwhelmingly tiring and adding to the stress felt in this context of the recession.

Although the levels of anxiety are high, consumers remain positive considering the recession as an opportunity to turn to substance, to connect with others and finally lead a more spiritual life. In a world dominated by uncertainty consumers optimism is welcomed – the recession and its effects are perceived not as much as a burden but as an opportunity to find a better way forward.

We consider plausible the assertion that the changes in consumption patterns caused by the budget limitations could be persistent, the

restraints imposed by the economic crisis leaving visible traces. And it would be only rational to assume that to some degree the crisis has determined structural changes in consumer behaviour, given the unprecedented magnitude of the crisis. Furthermore, the crisis and its effects are constantly presented by the media and this can only emphasize the state of uncertainty felt by consumers, while the fear of a relapse acts as a deterrent, making impossible or at least postponing the return to the behaviour prior to the crisis.

Moreover, a new approach to consumption advising for moderation may be traced back to times prior to the emergence of the crisis – consumers became more conscious about their consumption patterns, more aware of the impact their habits have on the environment, while isolated manifestations of interest toward a healthy and more simple lifestyle turned mainstream. One may therefore assume that the crisis acted merely as a catalyst in a process that had already started.

CONCLUSION

The present economic crisis creates an unprecedented frame as far as its dimensions and severity are concerned. As a direct consequence of the negative impact of the crisis at both economic and social level, the way consumers behave has changed.

In our opinion the external impact of the global economic crisis has determined structural changes in the consumption patterns in almost all markets of the world – its magnitude and its already prolonged duration come to support this assertion. Furthermore, the vast mediatization of its effects and of the ubiquitous fear of a relapse adds to the already installed state of uncertainty, advising for caution and making rather improbable a sudden return to the old consumption patterns in case the previous budgetary conditions are restored.

It is obvious that the impact of crisis effects has triggered a vast array of transformations in consumer behaviour – some of them prefigured even before the crisis while others are its direct and natural consequences. The question

remains whether these transformations are persistent or will they fade away at the first glimpse of a new prosperity. And pertinent arguments may be brought to sustain both approaches; however for a definite answer one will have to wait for the future economic reality to actually happen.

ACKNOWLEDGEMENTS

"This work was supported by the project "Post-Doctoral Studies in Economics: training program for elite researchers - SPODE" co-funded from the European Social Fund through the Development of Human Resources Operational Programme 2007-2013, contract no. POSDRU/89/1.5/S/61755".

BIBLIOGRAPHY

- [1] Drakopoulos, S.A., The Paradox of Happiness: Towards an Alternative Explanation, *Journal of Happiness Studies*, Vol.9, No.2, 2008, pp.303-315
- [2] Flatters, P.; Willmott, M., Understanding the Post-Recession Consumer, *Harvard Business Review*, 7(8), July 2009, pp.106-109;
- [3] Lebow, V., Price Competition in 1955, *Journal of Retailing*, Spring 1955, Volume XXXI, No.1, pp.5-11
- [4] Marshall, A., The Principles of Economics, 8th Edition, Macmillan and Co., 1920, pp.71-80
- [5] Schwarz, B.; Ward, A., Doing Better but Feeling Worse: The Paradox of Choice, in *Positive Psychology in Practice*, edited by P.A.Linley and Stephen Joseph, John Wiley and Sons, Inc., 2004, pp.86-99
- [6] Solomon, M.R., Bamossy, G., Askegaard, S., Hogg, M.K., *Consumer Behaviour. A European Perspective*, 4th ed., Prentice Hall, 2010, pp.14-15;
- [7] Veblen, T., *The Theory of the Leisure Class*, The Modern Library, 1931, pp.73-101
- [8] HAVAS Worldwide Prosumer Reports, *The New Consumer in the Era of Mindful Spending*, Volume 8, 2010
- [9] Nielsen Report, *Global Consumer Confidence Report, Consumer Confidence, Concerns and Spending Intentions around the World*, Quarter 1, 2012.

Author:

Andreea-Daniela Moraku

University Lecturer, Ph.D.

Ovidius University of Constanta, Romania

Faculty of Economic Sciences

Business Administration Department

andreea_aad@yahoo.com

amoraru@univ-ovidius.ro

CONSUMPTION AND CONSUMERS IN THE PRESENT ECONOMIC CONTEXT

Andreea-Daniela Moraku

Abstract: Due to the multiple interdependences emerged from the coalescence among consumer behaviour, economic and human behaviour, the vast interest in the study of consumer behaviour has led to important developments, the field being permanently enriched with new contributions. Nowadays consumer behaviour is interpreted not solely through the act of buying, but also as far as its impact on our lives, on the way we perceive our own image and ultimately on our state of being is concerned. At present, the world economy is affected by the global crisis which has left its mark on the lives of consumers almost in all markets of the world. The obvious effects and their constant mediatization emphasize the impact of the crisis and add to the already installed state of uncertainty. The current context shaped by the economic crisis is remodelling mentalities and re-lays the foundation for a new conceptual model of determinants of consumer behaviour, thus favouring the advent of a new type of consumer – more conscious, more rational and more attentive. However, bearing in mind that these new consumers were forced to emerge due to an unfavourable economic context, there raises the question whether the new consumers, given the opportunity by the improvement of the economic conditions, would go back to their past habits, or is this a lasting change in their behaviour? This paper is aimed therefore at presenting the current frame of consumer behaviour manifestation and the main influences considered to have an impact on consumer behaviour during the historical development of the field, at describing several tendencies in consumer behaviour determined by the present context and offer a perspective on whether these changes and transformations in consumer behaviour moulded by the present economic and social context are lasting or are merely the transient effects of a malevolent conjuncture.

Key words: consumer behaviour, economic crisis, impact, new consumer

JEL. Classification: M31, N30

JAK VNÍMAJÍ IMAGE BANK STUDENTI

Olga Faltejsková, Lilia Dvořáková

ÚVOD

Příspěvek prezentuje výsledky výzkumu zaměřeného na měření, řízení a hodnocení vnímání bankovní image v zákaznickém segmentu „studenti“. K měření a hodnocení zákaznické spokojenosti a loajality byl aplikován index NPS (Net Promoter Score), který představuje efektivní nástroj v rámci hodnotově orientovaného řízení bank a podniků, jejichž výkonnost je založena na bázi řízení vztahů se zákazníkem.

Globalizace a „nová ekonomika“ přinesly pod vlivem rozvoje IT technologií i do českého bankovníctví změny strategického významu v nových možnostech zvyšovat konkurenceschopnost zkvalitňováním poskytovaných služeb. V tomto smyslu jde o přínos elektronického bankovníctví, které umožnilo orientaci činnosti obchodních bank na principech řízení podle hodnoty a růstu výkonnosti. Co konkrétně přispělo ke změnám v bankovní obsluze? Jde o schopnost jednoduchého rozpoznání a zachycení bankovních transakcí včetně možností dalšího využití nejen k uspokojování zákaznických potřeb, ale i v plánovacím procesu, motivačním hodnocení zaměstnanců či sledování přínosu klientů. Schopnost snadno rozpoznat a sledovat transakci je nesmírně důležitá pro řízení bankovních rizik a sledování obezřetného podnikání bank.

Rozmach nových technologií umožnil zachytit a vyhodnocovat bankovní transakce související s obsluhou klientů, užíváním bankovních produktů, a dal tak impuls k rozsáhlým možnostem jejich využití k marketingovým účelům. Elektronizace bankovníctví spojená s využíváním controllingových systémů řízení umožnila zprůhlednění organizačních struktur, řízení na bázi výkonnosti a rizik v bankovním podnikání. Nové systémy řízení, založené na procesním pojetí bankovní činnosti, umožnily změnit přístup k zákazníkovi tak, aby byl vztah zákazník (klient) – banka založen na maximální efektivitě. To také vyžadovalo postavit

segmentaci klientů tak, aby bylo možno zajistit prodej produktů šitý na míru podle potřeb v jejich životní situaci i podle jejich finančních možností. Důležitou roli přitom hrají firemní kultura a firemní identita, jimiž banka působí na své okolí, na zákazníka.

Po zkušenostech z 90. let minulého století veřejnost v ČR velmi citlivě vnímá stabilitu bankovního podnikání, jeho důvěryhodnost. Sem patří i otázka vnímání bankovní image. Velmi zřetelně se začíná profilovat mladá generace, známá také jako generace Y. Je jiná než jejich rodiče a nemá již natolik palčivé zkušenosti, které na své kůži zažili jejich rodiče, když české bankovníctví procházelo krizovým vývojem. Poměrně četný segment bankovní klientely tvoří studenti, od nichž banky očekávají obrovský přínos do budoucna, a proto se nabídka opírá zejména o finančně zajímavá studentská konta a produkty s nimi spojené. Výzkum jsme proto zaměřili na tento zákaznický segment a snažili jsme se zjistit, jak vlastně student vnímá bankovní image, na čem mu záleží, jak je spokojen a co se mu nelíbí. Podle čeho si vlastně student svou banku vybírá?

1 METODOLOGIE VÝZKUMU

Pro prezentovaný výzkum byla využita data dotazníkového šetření, zaměřeného na hodnocení spokojenosti studentů s bankami, s nimiž pracuje diplomová práce na téma „Orientace obchodních bank na studentský segment“[4].

Jeho základem se stal okruh pěti otázek, definující v dotazníku problematiku „bankovní image“. Hodnocení, postavené na 10ti bodové škále, bylo využitelné i pro náš výpočet NPS (Net Promoter Score). Smyslem bylo posouzení vlastností NPS, jeho schopnosti rozlišit negativa i v případech, kdy celkové hodnocení respondentů vychází poměrně příznivě.

Dotazníky, zveřejněné na internetu v prvním únorovém týdnu 2012, vyplnilo 184 respondentů, z nichž cca 69% pochází ze sociální sítě „facebook“. Databáze celkem 300 dotazníků obsahovala 116 prázdných. Lze tak dovozovat 61,33%ní návratnost.

Výběr obsahuje odpovědi 170 studentů v průměrném věku 22 let, z nichž více než 66% představují ženy, 62% studentů je z Ústeckého kraje, 12% z Prahy. Mezi průměrným věkem žen a mužů není rozdíl. Vyřazeno bylo 14 dotazníků, které se týkaly těch bank, kde se nepodařilo nalézt alespoň 10 respondentů.

2 ÚLOHA ZÁKAZNÍKA V MODERNÍM BANKOVNÍM PODNIKÁNÍ

Podle studie AT. Kearney patří česká ekonomika k nejvíce globalizovaným ekonomikám světa. Podle indexu globalizace z r. 2006 patřila česká ekonomika na 16. místo, v roce 2007 se posunula na 19. místo. V těchto souvislostech asi nikoho nepřekvapí, že více než 80% českých bank je ve vlastnictví

zahraničního kapitálu.[6] Finanční sektor, a tedy i bankovníctví jako jeho součást, patří z hlediska využití IT technologií k těm

nejnáročnějším. Dynamický rozvoj nových komunikačních a informačních technologií z přelomu 20. a 21. století přinesl pokrok, spočívající v nebývalém růstu výkonnosti bankovního sektoru.

Primárním cílem banky je dosažení zisku. „Surovinou v bankovním obchodě je informace“.[7] Základem bankovního informačního systému je podchycení informací o ziskovosti, obchodování a riziku ve třech hlavních dimenzích, umožňujících sledování z pohledu organizačních útvarů banky, ziskovosti produktů nebo jejich skupin, resp. jejich nákladovosti a z hlediska klientského ve spojitosti s klientem nebo jejich vybranou skupinou. Na příkladu tvorby hospodářského výsledku (HV) ukazuje význam uvedených dimenzí tabulka č. 1.

Tabulka č. 1: Tři dimenze bankovních informací na příkladu tvorby HV

hledisko	podíl na hospodářském výsledku	otázky
Organizační	Jak se definované organizační jednotky v bance podílejí na vytvoření daného hospodářského výsledku	<i>Kde je v bance zdroj zisků ?</i>
Produktové	jak jednotlivé produkty (služby) přispívají k dosažení hospodářského výsledku	<i>Co je pro banku zdrojem zisku ? Na čem banka realizuje zisk?</i>
Klientské	Jak jednotliví klienti (klientské skupiny) přispívají k danému hospodářskému výsledku	<i>Kdo je zdrojem zisku pro banku ? Odkud zisk pochází ?</i>

Zdroj: Ziegler K. (2006) [8]

Nejdůležitějšími zájmovými skupinami se v systému řízení podle hodnoty stávají vlastníci, zákazníci a zaměstnanec, na nichž růst výkonnosti bank závisí. Základem nového, výkonnostně orientovaného manažerského přístupu na bázi řízení podle hodnoty je právě klient/zákazník, který má jako zdroj výnosů nezastupitelnou roli nositele úspěchu bankovního podnikání. Elektronický vztah

„klient – banka“ utváří strategický význam pro zpracování bankovních informací a možností využít je v novém pojetí i z marketingového hlediska. Bankovní marketing na principech CRM (Customer Relationship Management) zohledňuje v činnosti banky roli zákazníka a soustřeďuje se na rozvíjení tohoto vztahu. V tom také tkví rozdíl oproti tradičnímu marketingu, kdy banka v zákazníkovi vidí svého

protihráče, kterému se snaží svůj produkt prodat. Moderní bankovní prodej, reflektující potřeby zákazníka v každé jeho životní situaci, je založen na multikriteriálním pojetí bankovního účtu, který se stává „centrálním bodem“ pro veškerý odbyt bankovních služeb jako základ produktového

balíčku, obsahujícího kromě běžného účtu a jeho vedení platební kartu a internetové bankovníctví. Ten je možno rozšiřovat o další soubory služeb.

Segmentace trhu je pro úspěšnost bank na trhu klíčovou činností. Vytváření speciálních bankovních služeb a produktů šitých na míru vyžaduje dokonalou znalost klientů, jejich odlišnosti i změny v jejich chování. Správně zvolenou segmentací může banka dosahovat výrazně lepší konkurenceschopnosti a lepších výsledků v obchodní činnosti s podporou do růstu výkonnosti. Podle statistik ČSOB lze současnou strukturu retailové klientely podle movitosti rozdělit takto[9]:

- *do kategorie privátního bankovníctví patří 19 tisíc klientů disponujících volným majetkem ve výši cca 5 až 10mil. Kč, jimž jsou poskytovány TOP služby privátních bankéřů*
- *do kategorie bonitní klientely lze zařadit 1,5mil. klientů s volnou hotovostí v rozsahu 0,5 až 1mil.Kč nebo s příjmem vyšším než 40tis. Kč měsíčně, jimž banky poskytují cenově zvýhodněné, tzv. prémiové služby osobního bankéře*
- *6,5mil. klientů představuje tzv. běžná klientela masového trhu, splňující základní podmínky v pro založení účtu, jimž jsou poskytovány běžné služby za plné ceny*

Banky věnují velkou pozornost zákaznické skupině z řad studentů, zejména vysokoškoláků. Představuje pro ně perspektivní potenciál aktivní loajální klientely, o který mohou do budoucna opírat své předpoklady stabilního růstu výkonnosti a rentability. Poskytují jim proto cenově zvýhodněné produkty studentských kont, některé z nich i po ukončení studia až do 30 let věku. Segment studenti zapadá z demografického hlediska do skupiny „Generace Y“, jak jsou označováni

mladí lidé s datem narození 1980-. Jsou jiní než jejich rodiče. Nemají problém pracovat s informačními technologiemi a internetem, vědí, co chtějí a nahlas to říkají, jsou loajální k těm, které obdivují. Jaký je typický zástupce generace Y? Podle průzkumu agentury Hays ve velkých firmách *„95 procent kancelářských zaměstnanců této věkové skupiny dokončilo VŠ vzdělání (Bc., Ing., Mgr. aj.), deset procent pokračuje v navazujícím studiu (MBA, PhD aj.), 70 % z nich získalo alespoň krátkodobou pracovní zkušenost v zahraničí; chtějí být vyslyšeni a respektováni“*. [10] Jak lze studenty jako bankovní segment charakterizovat, co je pro ně typické, jaké je jejich chování a čím se odlišují od ostatních? Zajímavé je, co banky o charakteristikách této skupiny zákazníků samy uvádějí:

- *Studenti jsou inovativní, zvědaví, zajímají se o technologické novinky, hledají nové zajímavé produkty, které jim umožní efektivní využívání bankovních služeb*
- *Studenti chtějí vyřizovat veškeré služby přes internet nebo e-mail. Proto si nejrychleji ze všech klientů aktivují internetové bankovníctví, zpravidla do 10 dnů*
- *Klient z řad studentů roste spolu s bankou, učí se zacházet s novými bankovními produkty, nespokojí se s daným standardem, sleduje a porovnává*
- *Většina studentů zůstává ve svých bankách i po ukončení studia*
- *Většina bank se domnívá, že má studentům co nabídnout i po skončení studia (zda tomu tak skutečně je, by vyžadovalo samostatný cílený průzkum)*

3 IMAGE A JEJÍ VAZBA NA ZÁKAZNICKOU SPOKOJENOST A LOAJALITU

Pod pojmem bankovní image lze chápat celkový dojem, který banka vzbuzuje a kterým působí na své okolí, a ovlivňuje tak loajalitu i chování bankovních klientů. Do charakteristiky bankovní image patří také otázky týkající se stability a důvěryhodnosti. S image úzce souvisí firemní kultura a firemní identita, kterými se banky prezentují ve vztahu k zákaznické veřejnosti. Banka musí jasně vymezit svou misi (poslání) i vizi (směřování) a z nich vycházející strategii vztahů se zákazníky i komunikační cíle. Důležitou roli v image bank hraje design. Firemními logy banky prezentují svou jedinečnost na trhu. Ta jsou doplněna slogany, kterými sdělují veřejnosti své strategické směřování. Čas od času se změní tak, jak banky mění svou strategii na trhu. Jak banky procházely změnami, měnily svá loga i slogany. Jako příklad lze uvést snad nejvýraznější poprivatizační změnu loga a sloganu u Komerční banky poté, co se v r. 2002 stala dceřinou společností francouzské Sociétés Générale, viz obrázek č. 1. Proměny v tomto

případě přesně vyjadřují, jakými změnami banka procházela:

Obrázek č. 1: Změna loga a sloganu

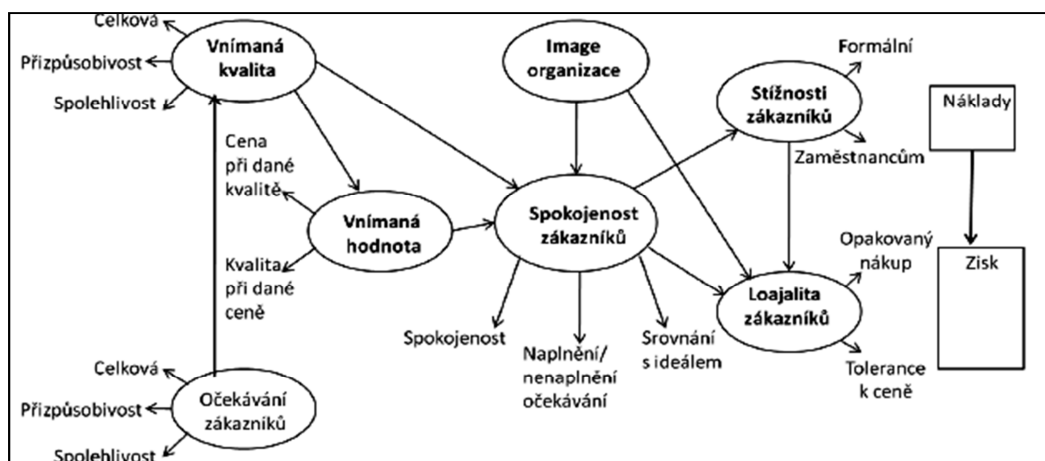
Logo			
Slogan	Dáma mezi bankami	Svět se mění a my s ním	Můj svět, moje banka

Zdroj: www.kb.cz (dostupné září 2012)

V jednotném duchu je koncipován vzhled prodejních míst i reklamní letáky s nabídkou produktů. Firemní kultura musí být bezprostředně provázána jak na strategii, tak na organizační uspořádání. Je těsně spjata se zaměstnanci banky, jejichž úkolem je v duchu bankovní strategie komunikovat se zákazníky. Sledováním a vyhodnocováním chování zákazníka získávají zpětnou vazbu o úspěšnosti nově aplikované strategie.

4 MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA

Obrázek č. 2: Model spokojenosti a loajality zákazníka



Zdroj: Research Methodologies for „The New Marketing“ ESOMAR 1996

Spokojenost je Kašparovskou definována jako „souhrn pocitů vyvolaných rozdílem mezi jeho požadavky a vnímanou realitou na trhu“ [2]. Mezi spokojeností a věrností (loajalitou) klienta/zákazníka existuje souvislost. Blíže tento vztah charakterizuje obrázek č. 2.

Z empirických zkušeností vyplývá poznatek, že každý ze 100 nespokojených zákazníků řekne o své nespokojenosti 8 až 10 lidem a tento řetězec komunikace může výrazně ztížit jak udržení stávajících zákazníků, tak získání nových.

Nespokojení klienti výrazně negativně ovlivňují image firem a institucí, u nichž zkušenosti získali. Jen loajální a spokojený klient přináší výnos, avšak získání a udržení klienta nového je spojeno s poměrně vysokými náklady.

Měření zákaznické zkušenosti vlastně poskytuje zpětnovazebný efekt o tom, jak fungují procesy ve firmě a jak zákazníci ovlivňují různě nastavené výkonnostní parametry. Kozel, Mynářová a Svobodová uvádějí tyto možnosti měření zákaznické zkušenosti:

- **Měření okamžité zkušenosti** - nyní nejpopulárnější metodou je NPS (Net Promoter Score) nebo různé typy zpětné vazby feedbacků a callbacků – zpětných volání
- **Měření kumulované zkušenosti** – zde jsou měřeny „tradiční“ indikátory jako index spokojenosti zákazníka, index loajality zákazníka a jejich retenci (tendenci k opakovanému nákupu)

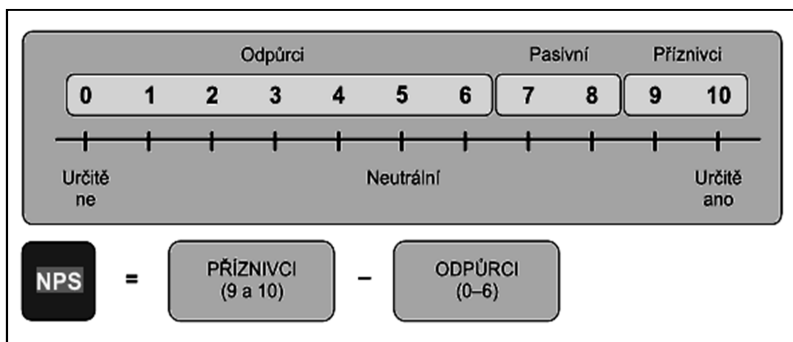
Měření zákaznické spokojenosti, zejména v bankovníctví, je spojeno se stanovením a hodnocením KPI (klíčových indikátorů výkonnosti) a motivačních kritérií pro činnost prodejců, bankovních poradců i jejich nadřízených. Index NPS® (Net Promoter Score) byl vyvinut společností Satmetrix, Bain & Company a Fredem Reichheldem. Poprvé se o něm svět dozvěděl roku 2003 z článku v Harvard Business Review. Od té doby je chápán jako standard pro měření a zvyšování loajality zákazníků. [3] Podstatu měření ukazuje obrázek číslo 3.

Metrika NPS je založena na základním pohledu, že zákazníky každé společnosti lze rozdělit do tří skupin [3]:

- *Příznivci (skóre 9-10) jsou loajální nadšenci, kteří budou pokračovat ve využívání služeb a referují o tom ostatním a generují růst.*
- *Pasivní (skóre 7-8) jsou spokojení zákazníci bez nadšení, kteří ale mohou využít nabídek konkurence.*
- *Kritici (resp. odpůrci) se skóre 0 až 6 bodů jsou nespokojení zákazníci, kteří mohou poškodit i značku firmy a bránit růstu prostřednictvím negativní šeptandý.*

Pro výpočet se od podílu zákazníků- příznivců odečítá podíl zákazníků kritiků (odpůrců), čímž vzniká jediný snadno porovnatelný index NPS. Index může nabývat hodnoty +100 (každý je příznivec) až -100 (každý je odpůrce). NPS není procento, výsledky jsou prezentovány pouze jako „plusové“ nebo „minusové“. NPS větší než 0 je chápáno jako dobré, větší než 50 jako výborné.

Obrázek č. 3: Konstrukce indexu Net Promoter Score

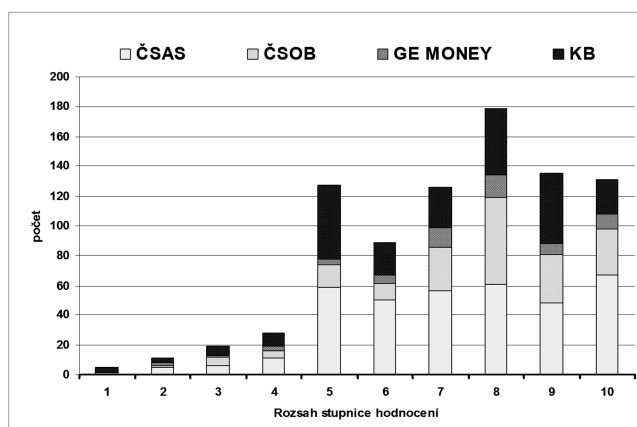


Zdroj: Kozel, R., Mynářová, L., Svobodová, H. (2011) [3]

5 VÝSLEDKY MĚŘENÍ V OBLASTI BANKOVNÍ IMAGE U ZÁKAZNÍKŮ Z ŘAD STUDENTŮ

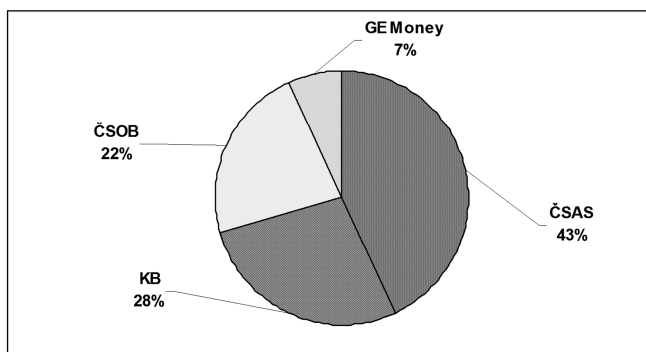
Studenti v celkovém souhrnu vnímají image svých bank dobře. Více než ze 2/3 hodnotili v rozmezí 7-10 bodů.

Obrázek č. 4: Četnost přidělených bodů v hodnocení IMAGE podle struktury bank



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek č. 5: Rozložení respondentů podle hlavní banky

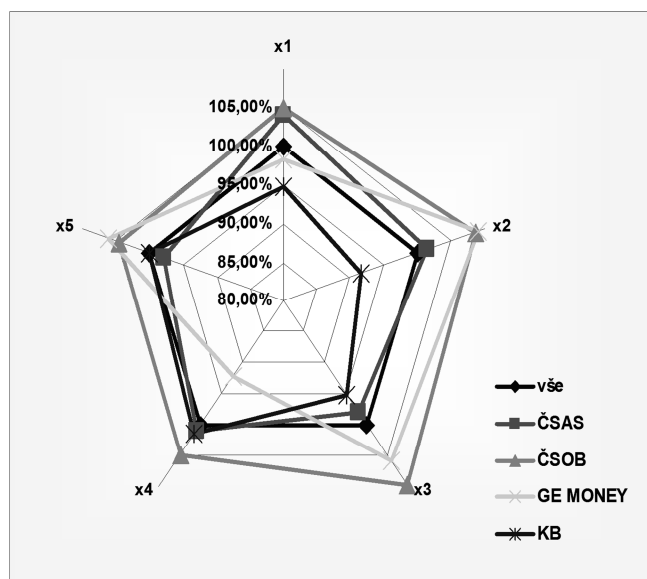


Zdroj: vlastní zpracování

Poměrné zastoupení respondentů podle hlavní banky ukazuje graf č. 2. Nejvíce studentů 43% za svou hlavní banku označilo Českou spořitelnu, následuje KB 28% a ČSOB 22%. Nejmenší % zastoupení, pouze 12%, má GE Money.

Hodnocení bankovní image vychází z otázek, uvedených v legendě ke grafu č. 3. Pavučinový graf velmi názorně prezentuje výsledky hodnocení bank podle jednotlivých otázek:

Obrázek č. 6: Image bank podle hodnocení studentů



Legenda:

- x1 = Jak stabilní je Vaše banka?
 x2 = Myslíte si, že vaše banka reaguje svou produktovou nabídkou pružně?
 x3 = Jak vnímáte Vaši banku s ohledem na inovace v produktech?
 x4 = Jak vnímáte propagaci Vaší banky ve vztahu veřejnosti?
 x5 = Jak dobře je zapamatovatelná komunikační strategie vaší banky ve sdělovacích prostředcích a na internetu?

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 2 ukazuje průměrný počet bodů přidělený hodnoceným bankám a jejich celkové pořadí v hodnocení image:

Tabulka č. 2: Hodnocení bankovní image podle vybraných bank

	ČSAS	KB	ČSOB	GE Money	Celkem
počet respondentů	73	47	38	12	170
procentní podíl	42,94%	27,65%	22,35%	7,06%	100,00%
průměrný počet bodů	7,28	6,99	7,69	7,38	7,23
Pořadí bank	3	4	1	2	

Zdroj: vlastní výpočty

Detailní výzkum pomocí měření NPS u jednotlivých otázek, stanovených k problematice bankovní image, ukázal na

velké slabiny v produktové nabídce, viz tabulka č. 3:

Tabulka č. 3: Hodnocení jednotlivých otázek v okruhu bankovní image pomocí NPS

Banka = průměr bodů	Česká spořitelna = 7,28			Komerční banka 6,99 bodů			ČSOB = 7,69 bodů			GE Money = 7,38 bodů		
Otázka	odpůrci 0 až 6 bodů	příznivci 9 až 10 bodů	NPS	odpůrci 0 až 6 bodů	příznivci 9 až 10 bodů	NPS	odpůrci 0 až 6 bodů	příznivci 9 až 10 bodů	NPS	odpůrci 0 až 6 bodů	příznivci 9 až 10 bodů	NPS
x1	12,33	67,12	54,79	21,28	48,94	27,66	5,26	57,89	52,63	0,00	25,00	25,00
x2	43,84	17,81	-26,03	55,32	14,89	-40,43	23,68	21,05	-2,63	25,00	25,00	0,00
x3	52,05	13,70	-38,36	57,45	14,89	-42,55	26,32	15,79	-10,53	41,67	16,67	-25,00
x4	31,51	26,03	-5,48	34,04	29,79	-4,26	21,05	28,95	7,89	41,67	16,67	-25,00
x5	39,73	32,88	-6,85	29,79	38,30	8,51	26,32	44,74	18,42	16,67	58,33	41,67

Zdroj: Vlastní výpočty

Silná kritika z řad studentů směřovala do oblasti flexibility bankovních produktů a inovací a nevyhnula se jí ani nejlepší ČSOB. Mnohem hůře dopadla Komerční banka, kde hodnocení flexibility produktové nabídky a inovací velmi negativně ovlivnilo její celkové pořadí na posledním místě mezi hodnocenými. Negativně byla hodnocena i propagace banky.

Studenti velmi citlivě vnímají a reagují na informace o cenách produktů i na špatnou orientaci v bankovních sazebnících. Stejně jako u ČSOB, je u GE i KB pozitivně vnímána strategie mediální komunikace banky, což dokládá pozitivní NPS. S kladným ohlasem veřejnosti se setkávají zejména televizní reklamy KB. Také Česká spořitelna není u studentů zapsána nejlépe. Velmi negativně zde opět vyznělo hodnocení flexibility produktové nabídky a inovací. Ani propagace banky ve vztahu k veřejnosti není hodnocena pozitivně. Z mediálních informací je ale zřejmé, že si je vědoma svých nedostatků a přehodnocuje svou strategii, zaměřenou na mladé klienty.

Někdy banky nerady sdělují veřejnosti informace strategického charakteru a logo v kombinaci se sloganem může vypovědět v tomto směru více, než by samy chtěly. Zajímavé je poznání, že studenti vnímají slogany bank tak negativně. Vysoký počet odpůrců ovlivnil celkovou nespokojenost vyjádřenou NPS -51,9. Nejlépe hodnocený slogan České spořitelny „Jsme vám blíž“ získal v průměru jen 6,4 bodů z 10 možných, avšak s NPS = -30,95. *Mimořádně velký počet odpůrců naznačuje, že slogany nejsou vnímány pozitivně. Velmi negativní hodnocení tak zřejmě potvrzuje, že studenti slogany nedávají do přímé souvislosti se zapamatovatelností komunikační strategie bank.* Hodnocením stability respondenti značně vylepšili image sledovaných bank. Studenti

silně vnímají, jak si banky vedou a reagují na každou změnu. I když toto hodnocení vyznělo u všech bank velmi pozitivně, v případě KB zřejmě reagovali na aktuální pokles hospodářského výsledku a snížení ratingu v souvislosti s odpisem řeckých dluhopisů. To vše se projevilo v celkovém bodovém hodnocení a ovlivnilo tak výpočet NPS.

Bankovní image je úzce spojena s vnímáním, jež bývá u veřejnosti silně ovlivněno marketingovou komunikací. Může tak poskytovat značně odlišný obraz od konkrétní skutečnosti.

Dotazování studentů na vnímání bankovní image bylo proto doplněno ještě dalšími otázkami: Doporučil byste svou banku svým kamarádům a známým? Podle čeho jste si vaši banku vybíral(a)? Jak jste celkově spokojen s Vaší bankou? Na otázku doporučení banky svým známým vyznělo celkové hodnocení pozitivně – převažuje spíše ANO s NPS = 3,8 vyjadřující mírnou převahu příznivců. Hlubší pohled do struktury respondentů podle bank opět ukázal negativní hodnocení KB s hodnotou NPS -4,26 a České spořitelny – 8,22. Naopak, poměrně vysoké NPS = 44,74 zaznamenala ČSOB a 33,3 GE Money. Tyto výsledky ukazují na vysokou loajalitu klientů z řad studentů u obou bank. Podle čeho si svou banku vybírali? Studenti si většinou vybírali banku podle doporučení svých rodičů. Nejvíce respondentů je klienty České spořitelny a Komerční banky, a lze zde proto hledat spojitost, proč se většina kritiků rekrutuje právě odsud. Pokud jde o celkovou spokojenost, vyjadřuje NPS = 15,88 pozitivní postoj respondentů převahou příznivců nad odpůrci. V hlubším detailu byla „dobrá“ spokojenost naměřena u České spořitelny (0) a KB (6,38) a na „výborných“ hodnotách NPS se pohybuje spokojenost s ČSOB (42,11) a GE Money (66,67).

ZÁVĚR

Výzkum s využitím Net Promoter Score pro měření v segmentu „studenti“ prokázal silný vliv stability a důvěryhodnosti na vnímání bankovní image. Zároveň se potvrdilo, že banky, které jsou studenty hodnoceny pozitivně, se mohou opírat o jejich velkou loajalitu. Na řadu oblastí však studenti reagovali velmi negativně. Jedná se o úroveň propagace, respondenti postrádali inovativnost a flexibilitu bankovních produktů a to i v případě nejlépe hodnocených bank. Velmi negativně bylo reagováno na bankovní slogany. Studenti zřejmě nepatří k těm zákazníkům, které mají oslovit. Studenti jako segment představují pro banky potenciál aktivní loajální

klientely, využitelný především do budoucna a je otázkou, jak této příležitosti dokáží využít. Proto by jejich kritickému postoji mělo být dopřáváno většího sluchu. Pro banky, jako instituce výkonnostně orientované, je nesmírně důležitá spokojenost klienta a jeho loajalita. Pouze loajální klient je schopen přinášet bance zisk. Banky potřebují rychlý a efektivní systém zpětné vazby, který jim umožňuje snadno a rychle měřit loajalitu klienta a zároveň motivovat prodejce k lepším výkonům.

Metrika NPS do tohoto konceptu bezpochyby zapadá a v praxi se pro svou jednoduchost setkává s velkou oblibou. Měření pomocí NPS prokázalo poměrně vysokou citlivost na zjišťování pozitiv a negativ v hodnocení respondentů. Narozdíl od ukazatelů, postavených na váženém průměru, jsou zde vyřazovány případy pasivního hodnocení rozmezí 7-8 bodů. Ty bývají v dotaznících s 10 bodovou škálou hodnocení čteně zastoupeny. V našem vzorku studentů bylo pasivní hodnocení zaznamenáno v 36% případů. Hodnota NPS jednoduchým způsobem vyjadřuje, zda lze výsledek považovat za dobrý či špatný. Síla odpůrců (resp. kritiků) naznačuje, co konkrétně je třeba řešit. Kozel, Mynářová a Svobodová však upozorňují na některé slabiny a omezení takového měření: „*Problematické jsou benchmarkové výstupy, protože jsou velmi ovlivněny kulturním a sociálním prostředím a také obory, ve kterých firmy podnikají.*“ [3] S výsledky je třeba s tímto vědomím zacházet.

Prosté měření NPS ale samo o sobě nepovede k úspěchu. *Cílem musí být řízení loajality zákazníků, spojené s růstem výkonnosti. Zájemem manažerů musí být, aby zpětnovazební systém měření NPS podával informace zaměstnancům tak, aby mohli správně reagovat na přání zákazníků. Smyslem metriky NPS je naladit „podnikový motor“ tak, aby podával co nejlepší výsledky.* [5]

V bankovníctví jsou důkladně propracovány metody interního benchmarkingu, pro který je metrika NPS bezpochyby přínosem. Důležité je

zde pravidelné opakování měření, slučitelné s principy controllingu a hodnotově orientovaným řízením. V podobě NPS tak nejen banky, ale i podniky, jejichž řízení je postaveno na principech hodnoty pro zákazníka, získávají efektivní nástroj pro zvyšování výkonnosti.

Literatura

- [1] FALTEJSKOVÁ, O. *Bankovníctví 21. století*, článek ve sborníku příspěvků ze semináře Finance a management v teorii a praxi, FSE UJEP Ústí n. L., 2011. ISBN 978-80-7414-375-5 s. 9-14
- [2] KAŠPAROVSKÁ, V. a kol. *Řízení obchodních bank. 1. vydání*. Praha: C. H. BECK, 2006. ISBN 978-80-251-2621-9
- [3] KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3527-6
- [4] KRICNEROVÁ, L. *Orientace obchodních bank na studentský segment*: Diplomová práce. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, Fakulta sociálně-ekonomická, 2012, vedoucí DP ing. O. Faltejsková – databáze z průzkumu
- [5] OWEN, R., BROOKS, L. L. *Answering the Ultimate Question, How Net Promoter can transform your Business*. Published by Jossey-Bass A Wiley Imprint, 989 Market Street, San Francisco, 2009. ISBN 978-0-470-26069-2
- [6] POLOUČEK, S. *Peníze, banky, finanční trhy*, Praha: C. H. BECK, 2009. ISBN 978-80-7400-152-9
- [7] SOKOLOVSKÝ Z. *Vitální banky*. Praha: Bankovní institut, a.s., 1999. ISBN 80-7265-024-6
- [8] ZIEGLER, K. a kol. *Finanční řízení bank, 2. vydání*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, a.s., 2006. ISBN 80-7265-094-7
- [9] EKONOM, Týdeník vydavatelství Economia, Ročník LVI, číslo 24, 2012. str. 7-11, ISSN 1210-0714
- [10] http://finance.idnes.cz/nova-generace-zamestnancu-strida-mista-a-zadluzuje-se-pfn-/podnikani.aspx?c=A110823_1639337_podnikani_b ab (dostupné září 2012)

Autoři:

Ing. Olga Faltejsková

Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad
Labem
Fakulta sociálně-ekonomická,
Katedra financí a účetnictví
olga.faltejskova@karneval.cz

Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.

Západočeská univerzita v Plzni
Fakulta ekonomická,
Katedra financí a účetnictví
ldvorako@kfu.zcu.cz

HOW STUDENTS PERCEIVE IMAGE OF BANKS

Olga Faltejsková, Lilia Dvořáková

Abstract: Customer satisfaction and loyalty are the most significant components of the growth of bank performance. The basis of success is the customer who brings the bank returns. Also plays an important role image, which presents the bank towards its surroundings. The research focused on a specific group of interest from customers, the students, who are very sensitive to perceive this area. The assessment has been used Net Promoter Score indicators (NPS). How students see the image of bank, what they appreciate and what they do not like? What are the advantages and disadvantages of using the NPS, are the questions that try our paper to answer. Simple measurement of customer satisfaction with NPS allows banks to detect weaknesses in the relationship and time to respond.

Key words: bank performance, customer satisfaction, students segment, measuring satisfaction, image of bank

JEL Classification: H 23

POTENCIÁL VYUŽITÍ EXPERIMENTÁLNÍCH METOD V MARKETINGOVÉM VÝZKUMU

Martin Polívka

ÚVOD

Společenské a ekonomické trendy patrně především v posledních dvou desetiletích (jedná se např. o často diskutované procesy globalizace a liberalizace světového obchodu), jakož i rozvoj nových technologií, vedou podle řady autorů k zostřování konkurenčního boje a dokonce k jeho posunu na kvalitativně novou úroveň. Ta se obvykle v české literatuře ([24], [23]) označuje různými názornými neologismy, jako např. turbulentní prostředí, superkonkurence, megakonkurence apod. Na mezinárodní úrovni se pak pro toto nové prostředí nejčastěji používá výraz *hypercompetition* ([3], [4], [8]), přestože někteří faktický význam tohoto pojmu zpochybňují [17]. Chce-li podnik v takovémto prostředí dlouhodobě dosahovat nadprůměrné výkonnosti, musí disponovat kvalitním marketingovým výzkumem (viz první kapitola příspěvku). K získávání informací o potřebách potenciálních zákazníků je možno využít řadu výzkumných technik, u většiny z nich však není zaručeno, že získané údaje budou dostatečně věrohodné. Základní problém spočívá v tom, že respondenti v jejich rámci nejsou v podstatě nijak motivováni, aby výzkumníkovi odhalili své skutečné preference – této problematice se věnuje druhá kapitola tohoto textu. Validitu dat získaných marketingovým výzkumem je nicméně možné zlepšit použitím širšího spektra výzkumných technik. Technikou, v jejímž rámci je možné pomocí aplikace určitých zásad (viz podkapitola 3.2) věrohodnost dat zajistit, je (mimo jiné) experimentální výzkum. V marketéry běžně využívaných pokusech sice tyto nutné zásady obvykle reflektovány nejsou (viz podkapitola 3.1), existuje však takový typ experimentů, v nichž je jejich dodržování možné bez větších problémů zajistit. Jedná se o experimentální aukce, které se však prozatím v marketingu používají jen ve velmi omezené podobě (viz podkapitola 3.3). V poslední

kapitole tohoto příspěvku je proto prezentován návrh autora na hlubší využití experimentálních aukcí v marketingovém výzkumu a jsou zde diskutovány výhody i nevýhody představeného konceptu.

1 VÝZNAM MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU V SOUČASNÉ EKONOMICE

V úvodu tohoto příspěvku byly uvedeny různé neologismy, kterými je v literatuře označováno současné tržní prostředí. Označení samo má však sotva nějakou vypovídající hodnotu, proto je nejprve nutné věnovat pozornost definicím těchto novotvarů. V rámci zjednodušení (a rovněž proto, že česká literatura v tomto koneckonců otevřeně vychází z té zahraniční, srv. [24], s. 22 a dále) se zaměříme pouze na mezinárodně využívaný termín, tj. *hypercompetition*.

Cambridgeský slovník [2] definuje toto slovo poněkud vágně jakožto „*a situation of extreme competition, where companies must try even harder than usual to have better products, sell more, etc.*“ D'Aveni, považovaný za tvůrce tohoto termínu, je konkrétnější – hyperkonkurenci chápe jako ([3], [4]) vysoce dynamické prostředí, kde přestávají platit dosud neměnná pravidla, a kde je pro podnik prakticky nemožné dlouhodobě si udržovat jednu konkrétní konkurenční výhodu. Ať už bude výhodná pozice firmy spočívat v nízkých nákladech nebo ve vysoké kvalitě produktů, dle D'Aveniho se brzo najde konkurent, který zdroj této výhody napodobí, a konkurenční boj poté začne od nuly. Chce-li tedy být firma v tomto prostředí úspěšná, nesmí její management nadále uvažovat v intencích budování dlouhodobých konkurenčních výhod, ale musí se soustředit především na maximální flexibilitu (to ostatně zdůrazňují i další autoři, viz např. [16]). Úspěch v podmínkách hyperkonkurence totiž přináší především bleskové, překvapivé tahy, jejichž prostřednictvím může podnik

obrátit odvětví „na ruby“ a alespoň dočasně dosáhnout masivní převahy nad protivníky [3]. Ideální variantou takovéto překvapivé akce je zavedení produktu, který uspokojuje zcela nové potřeby zákazníků. Přitom není zdaleka nutné, aby tuto novou potřebu nejprve artikulovali samotní kupující. Právě naopak, zcela mimořádného výsledku může podnik dosáhnout tehdy, jestliže se zaměří na uspokojování tužeb, o nichž ani samotná cílová skupina dosud nevěděla, že je má, případně které v této skupině nejprve sám vyvolal [3].

Tuto původní D'Aveniho ideu pak potvrzuje i empirie – na základě rozsáhlého mezinárodního výzkumu konstatoval v roce 2009 kolektiv autorů [18], že přes 50% zkoumaných podniků muselo v průběhu předcházejících tří let zvýšit kvalitu své produkce při zachování stejných cen, nebo dokonce jejich snížení. Pouze 14,3% firem si naproti tomu ve stejném období dovolilo nabízet zkvalitněné výrobky za vyšší ceny než dříve, přitom však tato skupina dosáhla nadprůměrných finančních výsledků. Jednalo se totiž vesměs právě o firmy, které namísto evolučních zlepšení volily cestu revoluce. Díky radikálním inovacím pak získaly na trhu alespoň dočasně takové postavení, které jim dovolilo prodávat své výrobky draž i v době, kdy se jejich konkurenti museli naopak cenově podbízet. Autoři citovaného výzkumu navíc ve svém článku zmiňují i tehdy počínající hospodářskou krizi a vyjadřují domněnku, že s jejím nástupem se rozdíl v úspěšnosti mezi radikálními inovátory a konzervativnějšími podniky spíše ještě prohloubí. I v průběhu recese se totiž objevují příležitosti, které inovátoři identifikují a využijí, čímž ještě zvýší svůj náskok proti těm firmám, které se krizi budou snažit pouze přetpět. Tato předpověď se přitom z dnešního pohledu jeví jako správná. Každý čtenář si jistě vybaví řadu firem, které i v současné ekonomicky nepříliš příznivé době uvádějí na trh atraktivní nové produkty a velmi dobře prosperují, zatímco jejich méně odvážní konkurenti se snaží zachránit prostřednictvím snižování cen a redukce nákladů - za všechny uveďme fenomenální úspěch mobilních telefonů od firmy Apple [20] ve srovnání se

situací donedávna vůdčí firmy v oboru, finské Nokie [5].

Pochopitelně s sebou však taktika překvapivých radikálních změn nese kromě naděje na mimořádný úspěch i vyšší míru rizika. Firma totiž přirozeně nemá žádnou garanci, že disruptivní inovace bude zákazníky přijata - vždy existuje možnost, že trh zásadní novinku neakceptuje a naprostá většina nákladů na její vývoj (které budou vzhledem k revolučnímu charakteru inovace pravděpodobně značné) se inovátorovi nikdy nevrátí. Aby bylo toto riziko minimalizováno, musí radikální inovátoři věnovat zcela mimořádnou pozornost poznání potřeb plánované cílové skupiny, tzn. marketingovému výzkumu. Matzler et al. [18] hovoří v tomto ohledu doslova o „nové roli marketingového výzkumu.“ Ta již napříště nemá spočívat téměř výhradně jen v realizaci tradičních zjišťování požadovaných ostatními úseky. Útvar marketingového výzkumu má namísto toho aktivně hledat prostor pro zásadní inovace a překvapivé tahy, případně vymýšlet způsoby, jak takovéto prostory pomocí vlastních sil podniku vytvořit. Právě na jeho úspěšnosti tak v konečném důsledku záleží, zda se firma dokáže stát radikálním inovátorem, nebo se bude muset spokojit s přežíváním v průměru.

2 ZÁSADNÍ ÚSKALÍ MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU

Jak bylo uvedeno v závěru první kapitoly, ideálním scénářem pro firmu v prostředí hyperkonkurence je přijít na trh zcela nečekaně s naprosto novým a neotřelým výrobkem, který buď uspokojí poptávku zákazníků existující dosud jen v latentní formě, nebo v nich dokonce vyvolá zcela nový zájem o produkt, po němž dosud vůbec netoužili. Při snaze dosáhnout tohoto ideálu mohou být pro podnik neocenitelné zejména následující aplikace marketingového výzkumu (formulace jednotlivých bodů převzata z [13]):

- a) Analýza potřeb, požadavků a chování zákazníka
- b) Produktový výzkum
- c) Cenový výzkum

Logika jejich použití je přitom zřejmá. Zamýšlí-li firma přijít s produktem uspokojícím dosud opomíjené potřeby cílové skupiny, musí nejprve pomocí aplikace a) zjistit, zda nějaké takové tužby vůbec existují, respektive zda je potenciálně možné zákazníkům vstřípnit zcela nové potřeby. Pakliže takovéto volné místo na trhu objeví, následuje fáze vývoje produktu. Během ní musí být prostřednictvím aplikací typu b) průběžně testováno, zda bude připravovaný výrobek skutečně vhodný pro uspokojení sledované potřeby a zda bude pro cílovou skupinu akceptovatelný i v jiných ohledech (např. z hlediska designu, složení, materiálu apod.). Nejpozději před uvedením na trh (avšak raději již ve fázi vývoje produktu, aby si podnik udržoval přehled o maximálních přípustných nákladech na jeden výrobek) je potom nutné prostřednictvím aplikací typu c) získat podklady pro cenotvorbu. Díky tomu se podnik vyhne hrozbě, že i z dobré myšlenky vycházející a kvalitně připravený produkt ve finále ztroskotá na nevhodně stanovené ceně, která spotřebitele od koupě odradí.

Pro realizaci těchto aplikací je možno využít široké spektrum výzkumných technik (viz např. [1], [7], [13]). Nejčastěji se jedná o kvantitativní zjišťování v podobě dotazníků a anket, v poslední době však roste i význam kvalitativních technik, jako jsou kupříkladu hloubkový rozhovory či asociační testy. Problematickým bodem všech těchto technik je ovšem jejich externí validita, tzn. vypovídací schopnost získaných výsledků ve vztahu k realitě. Není totiž vůbec jisté, zda data získaná od účastníků výzkumu prostřednictvím některé z výše zmíněných metod skutečně odpovídají jejich chování v běžném životě.

Monografie zpracovávající problematiku marketingového výzkumu se otázkou externí validity zabývají jen málo. Klasik marketingu prof. Kotler se jí například ve své slavné knize *Marketing management* [11] nevěnuje v podstatě vůbec, byť to v tomto případě může být dáno širokým záběrem a přehledovou povahou diskutovaného díla. Ani specializovaná literatura však tuto otázku příliš nerozebírá. Kupříkladu Hague [7] sice pochybnosti o externí validitě marketingového

výzkumu výslovně připouští a varuje před jeho limity, ve zbytku svého díla však vnější vypovídací schopnost získaných dat přece jen implicitně předpokládá. V české literatuře s danou tematikou ([1], [13]) se pak a priori předpokládá, že respondenti odpovídají upřímně (tzn. v souladu s realitou), pokud nejsou nepříznivými okolnostmi dovedeni k opaku (tento přístup ostatně odpovídá i výše zmíněnému Haguemu). Takovéto okolnosti mají být způsobeny špatnou konstrukcí výzkumu, kdy např. respondent nepochopí otázku nebo ji pochopí špatně, případně se se svou reakcí nedokáže vejít do nabízené množiny odpovědí. Tito autoři sice připouštějí, že na některé otázky nemusí mít respondent zájem reagovat pravdivě, dle jejich názoru to však má být způsobeno především nevhodností těchto dotazů – jedná se především o zjišťování v oblasti intimních záležitostí respondentů nebo o situace, kdy by upřímnou odpovědí mohla utrpět prestiž či sebehodnocení dotazovaného [1], [13].

Prozkoumáme-li ovšem problematiku marketingového výzkumu pohledem obecné ekonomické teorie, zjistíme, že kromě výše zmíněných potenciálních problémů existuje ještě podstatně významnější výhrada vůči externí validitě diskutovaných výzkumných technik. Základní ideou ekonomické teorie je totiž myšlenka formulovaná W. S. Jevonsem (srv. [9]), podle které jsou lidé při svém jednání vedeni snahou maximalizovat slasti při současné minimalizaci strastí. Právě tato teze, se kterou je sotva možno polemizovat, však externí validitu běžných metod marketingového výzkumu výrazně zpochybňuje.

Uvedme tento problém na příkladu produktového výzkumu, tj. situaci, kdy firmu zajímá reakce zákazníků na plánovaný nový výrobek. Tyto výzkumy mohou mít například podobu různých forem dotazování (tzn. kvantitativního i kvalitativního typu) - na jednotlivé vlastnosti produktu, na hodnotu, kterou mu respondenti přisuzují, na funkce, kterými by produkt měl disponovat nebo které jsou naopak zbytné či kupříkladu na obal, který by tázaní preferovali. V konečném důsledku bude nicméně cílem těchto výzkumů zjistit, zda

a za jakých podmínek by byli potenciální zákazníci ochotni daný výrobek koupit.

Předpokládejme nyní situaci, kdy zkoumaným produktem bude kupříkladu pračka či jiný druh domácího spotřebiče - tedy nikoliv levné zboží denní spotřeby, které by lidé kupovali vcelku bezmyšlenkovitě. Nákup pračky je pravděpodobně pro naprostou většinu zákazníků aktem, nad kterým nějakou dobu rozvažují. Prozkoumají například šíři nabídky alespoň několika nejznámějších producentů, porovnají základní parametry, jakými jsou cena, spotřeba vody, předpokládaná spolehlivost, rozměry, vzhled a jiné, případně provedou některá další zjišťování (zjistí si např. reference od známých). Všechny tyto aktivity s sebou však nesou nezanedbatelné strasti – minimálně se jedná o náklady obětované příležitosti vyvolané ztrátou času spojenou se získáváním a následnou analýzou informací, a dále pak o duševní námahu, kterou je nutno při rozhodování vynaložit. Zmiňované strasti jsou však spotřebitelé ochotni v různé míře podstoupit, neboť proti nim stojí slast v podobě koupě nejlepšího výrobku.

Nachází-li se však tytéž osoby v situaci, kdy se pouze účastní marketingového výzkumu, jehož cílem je zjistit názor cílové skupiny na připravovaný nový model pračky, situace se diametrálně liší. Pakliže budou předkládaný výrobek posuzovat stejně komplexně jako v případě reálné koupě (předpokládejme nyní, že i v průběhu výzkumu budou mít přístup ke všem informacím, které by využili při skutečné volbě), ponesou s tím spojené duševní i časové náklady. Na rozdíl od autentického nákupního rozhodování zde však stěží existují benefity, které by jim tyto strasti vyvažovaly. I pokud totiž respondent věnuje rozhodování veškerý potřebný čas i duševní námahu, jediné, co tím získá, bude určitá šance na to, že podnik skutečně vyrobí produkt dle jeho požadavků a že si ho tedy v budoucnu bude moci koupit. Přitažlivost této slasti bude však logicky spíše nízká. Respondent totiž nemá žádnou jistotu, že pro firmu bude při konstrukci výrobku rozhodný právě jeho názor, a že raději nepřehlédne k třeba i protichůdným názorům

ostatních. Navíc, i pokud nakonec vznikne produkt přesně dle jeho požadavků, sotva si může být dotazovaný jist, že bude novou pračku potřebovat právě v době jeho uvedení na trh.

Racionálně uvažující homo economicus tak v tomto případě nemá žádný důvod provést všechny duševní aktivity, které by realizoval v případě skutečného rozhodování o koupi. Právě naopak, jeho snahou bude v případě neexistující odměny minimalizovat námahu – viz např. citát Johna Stuarta Milla „*Political Economy presuppose an arbitrary definition of man, as a being who invariably does that by which he may obtain the greatest amount of necessities, conveniences, and luxuries, with the smallest quantity of labour and physical self-denial with which they can be obtained in the existing state of knowledge.*“ ([19], s. 101, zvýraznil autor) Získaná data bude potom právě kvůli této neochotě sotva možné považovat za nezkrácený pohled na preference spotřebitelů.

Jak z předchozích odstavců vyplývá, u řady běžně využívaných metod marketingového výzkumu (zejména pak v oblasti analýzy potřeb zákazníků, produktového a cenového výzkumu) je externí validita získaných výsledků přinejmenším sporná a nelze ji rozhodně považovat za zaručenou. To pochopitelně neznamená, že by tyto výzkumné techniky měly být automaticky odmítnuty a prohlášeny za nefunkční. Jistě se najde celá řada případů, při nichž respondenti budou na kladené otázky skutečně odpovídat podle svého nejlepšího vědomí a svědomí, neboť je k tomu povede vlastní zájem o zkoumanou problematiku nebo alespoň altruistická snaha pomoci výzkumníkovi. Minimálně to však značí, že by data získaná diskutovanými metodami neměla být přijímána nekriticky. Jako ideální se pak jeví situace, kdy by podnik při rozhodování nevycházel pouze z nich, ale i z dalších podkladových údajů získaných výzkumnými technikami, které jsou vůči výše zmíněným výhradám robustnější. Tento přístup (byť z jiných příčin) je ostatně jako žádoucí zmiňován jak v české [13], tak i v zahraniční [15] literatuře.

3 EXPERIMENTÁLNÍ VÝZKUMY A EXTERNÍ VALIDITA

3.1 BĚŽNĚ VYUŽÍVANÉ EXPERIMENTY V MARKETINGU

Jak bylo v předchozí kapitole vysvětleno, problém nejčastěji užívaných metod marketingového výzkumu spočívá v tom, že způsob, jakým respondenti v rámci výzkumu reagují, se nijak neodráží na jejich reálné situaci. Dotazovaným tak chybí ekonomická motivace k tomu, aby skutečně důkladně zvážili své preference a ty následně po pravdě sdělili tazateli. Vyšší mírou externí validity potom logicky disponují takové výzkumné techniky, u nichž přímý vztah mezi chováním respondenta a jeho majetkovou situací existuje. Technikou, kde je toto propojení výzkumu a reality možné úspěšně vybudovat, jsou experimentální studie.

Pokusy jsou běžně uváděny jako jeden z nástrojů marketingového výzkumu [1], [7], [13], [15]. Časté jsou především terénní experimentální výzkumy, při nichž dochází ke zjišťování informací v normálních podmínkách – může se např. jednat o situaci, kdy podnik v různých obchodech nabízí určité zboží za různé ceny, přičemž zkoumá dopad těchto rozdílů na výši tržeb. Právě u pokusů v reálném prostředí je jejich externí validita prakticky zajištěna – sleduje se totiž reálné chování spotřebitelů v běžných podmínkách, přičemž zákazníci ani neví, že se pokusu účastní. Není tedy žádný myslitelný důvod domnívat se, že se právě v okamžiku experimentálního testování budou chovat jinak než obvykle. Naneštěstí je však využitelnost této metody pro výzkum spotřebitelských preferencí, produktů a cen – tedy pro marketingové aplikace, které jsou pro podniky v prostředí hyperkonkurence stěžejní – jen velmi malá. Jestliže je totiž cílem firmy objevit za pomoci marketingového výzkumu dosud zcela opomíjený prostor na trhu a následně zkonstruovat revoluční výrobek, který tento prostor úspěšně zaplní, informace týkající se reakcí zákazníků na již existující produkty budou pro tuto snahu sotva dostatečným podkladem. Sledováním stávajícího trhu podnik

jen stěží zjistí názor spotřebitelů na produkt, který se na něm dosud vůbec nevyskytuje.

V rámci marketingu existují rovněž různé formy laboratorních srovnávacích studií, jejichž aplikabilita pro potřeby výzkumu preferencí, produktů a ceny je výrazně vyšší. Jedná se především o různé studiové testy, při nichž účastníci postupně zkoušejí různé produkty a následně vzájemně porovnávají jejich vlastnosti, např. prostřednictvím jejich řazení do škál. Jinou alternativou je kupříkladu promítání určitého reklamního spotu skupině subjektů a zaznamenávání jak jejich okamžitých reakcí, tak i názorů po skončení reklamy. Takovéto laboratorní experimenty jistě mohou pro podniky přinést cenné informace, v podobě, v jaké jsou obvykle realizovány, však opět nezaručují externí validitu získaných údajů. Znovu zde totiž chybí propojení mezi chováním respondentů v rámci výzkumu a jejich reálnou situací. Lze přirozeně namítnout, že například u srovnávacích testů je možné požadované spojení poměrně snadno vytvořit tím, že respondenti na konci experimentu dostanou výrobek, jež hodnotili nejvýše. Tím sice dojde k určitému zlepšení, situace však stále nebude ideální. Účastníci tím sice získají motivaci skutečně se zamyslet nad tím, který produkt je pro ně nejlepší, o tom, nakolik by si jej cenili v reálných podmínkách, se však firma přesto příliš relevantního nedozví. Výsledkem bude totiž pouze relativní porovnání nového produktu s ostatními vzorky v testu. Na skutečném trhu by přitom spotřebitel při rozhodování o tom, kolik peněz by byl ochoten za předmětný výrobek dát, bral do úvahy i všechny ostatní statky, které by si za tuto sumu mohl pořídit.

3.2 METODOLOGIE EXPERIMENTÁLNÍ EKONOMIE

Tento nedostatek tradičních laboratorních marketingových pokusů je nicméně možno vyřešit. Stačí se přitom inspirovat vědou, která diskutovaný problém již v minulosti řešila a úspěšně se s ním vyrovnala. Tímto odvětvím je experimentální ekonomie, jejíž představitelé si již v době jejího vzniku uvědomovali, že externí validita experimentů je nutnou podmínkou jejich smysluplnosti – výzkumná metoda bez vztahu k realitě by totiž sotva měla právo na existenci.

Z tohoto důvodu používá experimentální ekonomie systém odměn, kdy účastníci získávají tím vyšší odměnu, čím lépe plní svůj úkol v rámci pokusu. Odměny jim potom přirozeně zůstávají i po skončení pokusu, tj. vytvářejí propojení mezi experimentem a realitou. V naprosté většině případů mají podobu peněžních plateb, používá se pro ně proto termín „platby za výkon.“ Faktický zakladatel tohoto oboru Vernon Smith potom souhrnně formuloval podmínky, které musí odměňovací systém splňovat, aby byly vytvořeny takové vazby mezi experimentem a skutečnou životní situací jeho účastníků, které zajistí, že se lidé budou v rámci pokusu chovat stejně jako v realitě. Jedná se o (původní myšlenka [22], převzato v upravené souhrnné podobě od [6]):

- a) Podmínku **monotónnosti** – Musí být zvolena taková forma odměny, jejíž jakýkoliv přírůstek budou účastníci hodnotit vždy kladně. V případě využití peněžních plateb za výkon je možné tuto podmínku považovat automaticky za splněnou.
- b) Podmínku **výsledkovosti** – Výše získané odměny musí přímo záviset na výkonu účastníka, tj. na tom, jak kvalitně plní svůj úkol v rámci experimentu. Peněžní platby za výkon splňují i tuto podmínku.
- c) Podmínku **dominance** – Musí být zvoleno natolik žádoucí odměňovací médium, že užitek plynoucí účastníkovi z dodatečné jednotky odměny převyší náklady spojené s jejím získáním. Splnění této poslední podmínky závisí v případě využití peněžních plateb za výkon na jejich výši.

Při splnění všech tří podmínek (tedy například při využití dostatečně vysokých peněžních plateb za výkon) nastane situace, kdy účastníci za svou participaci na experimentu získávají odměny, které se promítnou do jejich reálného života, a jejichž výše závisí na jejich výkonech. Přitom za každých okolností preferují větší množství odměny před menším, tj. nikdy se nedostanou do stavu, kdy by již o další odměnu neměli zájem. Odměňovací médium je pro ně navíc natolik atraktivní, že jsou kvůli jeho získání ochotni podstoupit veškerou duševní námahu spojenou s přemýšlením. V takovémto případě je potom možné předpokládat, že se

účastníci budou rozhodovat stejně uvážene a odpovědně, jako kdyby řešili tentýž problém v reálném životě.

Problém sporné externí validity laboratorních marketingových experimentů, který spočívá v nedostatečném (či přímo neexistujícím) propojení mezi chováním účastníků v rámci pokusu a jejich reálnou situací, je tedy možné vyřešit implementací základního prvku metodologie experimentální ekonomie - plateb za výkon. Využití těchto odměn v rámci marketingových pokusů se však oproti běžným ekonomickým experimentům bude v jistém smyslu lišit. Tento rozdíl je dán odlišnými cíli marketingového výzkumu ve srovnání s experimentální ekonomikou.

V ekonomickém experimentu je jeho účastníkům vždy přidělena určitá účelová funkce, kterou mají za úkol maximalizovat či minimalizovat - subjektu je tedy de facto nadiktováno, o co se má snažit. Účelem plateb za výkon je potom zajistit, aby účastník skutečně vyvíjel snahu v souladu s těmito pokyny, tj. aby jednal ve shodě s přidělenou účelovou funkcí. Situace v případě marketingového výzkumu je však zcela odlišná. V tomto případě nemůže výzkumník účastníkům účelové funkce (tzn. preference, dle nichž se mají řídit) nadiktovat. Jeho cílem je totiž právě tyto preference zjistit. Platby za výkon proto u marketingových experimentů nemohou sloužit k tomu, aby vštípili účastníkům výzkumníkem požadované preference. Právě naopak, musí být využity tak, aby přiměly respondenty jejich skutečné preference odhalit. Jako ideální možnost se pro tyto potřeby jeví aplikace některého z typů experimentálních aukcí.

3.3 VYUŽITELNOST EXPERIMENTÁLNÍCH AUKCÍ V MARKETINGU

Experimentální aukcí se obecně rozumí situace, kdy skupina osob v rámci uměle vytvořené situace obchoduje s určitými komoditami prostřednictvím vybraného aukčního mechanismu. První experimentální aukce sloužily především jako názorný příklad při výuce ekonomické teorie (viz [10]), později začaly být v rámci ekonomie používány rovněž

jako vědecká metoda (jako první [21]). Vědecké bádání v oboru ekonomické teorie je i dnes hlavní oblastí, kde je možné se s experimentálními aukcemi setkat. V rámci těchto aukcí nicméně dochází právě k výše zmíněnému vštěpování preferencí účastníkům. Subjekty jsou při nich totiž obvykle rozděleny na prodávající a kupující, přičemž již zde je patrný první diktát účelové funkce. Někdo by například raději nakupoval, přesto však dostane roli prodejce. Chce-li ovšem získat odměnu ve formě platby za výkon, nezbyvá mu než hrát tuto roli co nejlépe, přestože jeho osobní reálné preference mohou být právě opačné. Ani rozhodování za kolik nabízet či poptávat potom nezáleží čistě na rozhodnutí účastníka. Každý subjekt totiž dostane zadání určitou mezní cenu, tj. maximum, za kolik je ochoten zboží koupit v případě poptávajícího a minimum, za nějž je ochoten prodat v případě nabízejícího. Účastník potom získává tím vyšší odměnu za výkon, oč levněji pod stanovenou hranici nakoupil (jedná-li se o poptávajícího) nebo oč dražší nad stanovenou úroveň prodal (jedná-li se o nabízejícího). Je tedy zřejmé, že tato tradiční podoba experimentálních aukcí je pro potřeby marketingového výzkumu, kdy je cílem zjistit jak daný produkt hodnotí účastníci sami za sebe, nevhodná.

Je-li tedy cílem výzkumu zjištění preferencí jeho účastníků, je třeba v ekonomických experimentech běžně využívané platby za výkon transformovat do poněkud jiné podoby. Jako vhodné řešení se nabízí využití tzv. počátečního vybavení, neboli určitého množství peněz, které každý účastník na počátku experimentu získá a které může následně buď v rámci aukce utratit za dražené produkty, nebo si je ponechat i po skončení pokusu.

Tento postup se v posledních letech často objevuje u vědeckých studií, které využívají experimentální aukce jako nástroj ohodnocování různých produktů (shrnutí realizovaných studií s touto náplní viz [14], s. 7 - 14). Tyto výzkumy obvykle fungují na principu anglické aukce typu *second-price*, kdy při dražbě dochází k postupnému zvyšování ceny. Produkt se však nakonec vítězi aukce neprodá za nejvyšší vyvolanou cenu, ale za cenu

předchozí (odtud název *second-price*). Je totiž možné matematicky dokázat (viz [14], s. 20 - 27), že v případě tohoto mechanismu účastníci experimentu pravdivě vyjví své reálné ohodnocení dražených produktů, zatímco u běžných aukcí typu *first-price* (tj. výrobek je prodán vítězi aukce za jím nabídnutou cenu) mají dražitelé z taktických důvodů tendenci nabízet navenek jiné částky, než jak produkty skutečně vnitřně hodnotí.

Tento typ experimentálních aukcí by již mohl být pro marketingové účely v podstatě využíván (Lusk a Shogren ostatně toto využití přímo navrhuji a uvádějí i jeho možné příklady (srv. [14] s. 137 – 154)), doposud se tak ovšem neděje. *Second-price* aukce se sice využívají ke zjišťování toho, jak lidé hodnotí určité výrobky, prozatím však pouze pro potřeby teorie. Pomocí těchto experimentů se zkoumají například zákonitosti lidského jednání při smlouvání či reakce spotřebitelů na určitá zásadní témata, jako je třeba genetická modifikace potravin. Do praktického marketingového výzkumu tato metoda prozatím implementována nebyla.

Jediným aukčním mechanismem, který se prozatím v reálné marketingové praxi používá, jsou dražby typu *posted-offer*, kdy je účastníkům výrobek nabídnut za pevně danou cenu, kterou mohou nebo nemusí respektovat. Jak uvádí např. Kotler a kol. (srv. [12], s. 682), tento postup se využívá u takzvaných simulovaných zkušebních trhů. Jedná se o metodu produktového výzkumu, kdy je potenciálním spotřebitelům nejprve prezentována určitá forma propagace testovaného výrobku. Následně každý účastník obdrží určitou sumu peněz a je uveden do obchodu, kde může získané prostředky utratit za testovaný výrobek, jiné produkty nebo si peníze ponechat. Je zřejmé, že byt tato metoda není v literatuře obvykle uváděna jako součást experimentálních výzkumných technik, má ve skutečnosti k aukcím využívaným v experimentální ekonomii blíže než postupy zmiňované v podkapitole 3.1 (které naopak jako experimentální marketingové výzkumy běžně označovány jsou).

Propojení mezi chováním účastníků v rámci experimentu a jejich reálnou situací je v tomto případě zajištěno, o externí validitě získaných dat proto z tohoto pohledu není nutné pochybovat. Zařazení této výzkumné techniky do spektra používaných metod je tedy zjevně jednou z možností, jak může podnik zvýšit kvalitu a důvěryhodnost získaných dat. Je nicméně otázkou, proč by se měli výzkumníci při realizaci takového experimentu omezit pouze na aukci typu *posted-offer*, tedy na případ, kdy mají účastníci pokusu jen velmi omezenou možnost volby. Je přirozeně možné, že využívání tohoto typu aukce preferují marketingoví výzkumníci z toho důvodu, že nejlépe aproximuje realitu maloobchodu. V něm se zákazníci skutečně obvykle v obchodě setkávají s pevnými cenami a ke smlouvání dochází zřídka. Tento pohled má jistě své opodstatnění, je však zbytečně zúžený. Prostřednictvím využití jiných typů aukcí totiž může podnik získat mnohem širší spektrum informací, z nichž řadu by pomocí jiných výzkumných technik zjišťoval jen velmi obtížně. Je proto otázkou, zda je vhodné tuto šanci obětovat snaze dosáhnout maximální realističnosti experimentu. Autor tohoto článku se domnívá, že nikoliv a poslední kapitola tohoto příspěvku bude proto věnována návrhu komplexnějšího experimentálního aukčního mechanismu, který by mohl výzkumníkům v oblasti marketingu přinášet podstatně větší množství informací.

4 NÁVRH NA VYUŽITÍ DALŠÍCH TYPŮ AUKEČÍ V MARKETINGOVÉM VÝZKUMU

V rámci navrhovaného typu marketingového experimentu by každý účastník do začátku dostal určité počáteční vybavení, které by v tomto případě sestávalo nejen z jisté peněžní sumy, ale i z několika výrobků. Mezi nimi by se nacházel jak testovaný výrobek (pakliže by existovalo více alternativních konceptů vyvíjeného produktu, byly by v počátečních vybaveních různých osob pochopitelně přítomny všechny varianty), tak i různé konkurenční produkty (nemuselo by se přitom jednat pouze o přímé konkurenty, ale např. i o různé více či méně dokonalé substituty).

Následně by jim bylo umožněno své počáteční vybavení libovolně zobchodovat s ostatními účastníky prostřednictvím některého z typů aukcí. Jako ideální možnost dozvědět se o preferencích spotřebitelů co nejvíce se jeví využití mechanismu oboustranné aukce s vyslovováním nabídek (obvykle označováno jako ODA z anglického *oral double auction*). Při tomto aukčním mechanismu mohou vyslovovat nabídky i protinabídky jak poptávající, tak i nabízející.

Fyzické obchodování by mohlo být řízeno aukcionářem, nebo probíhat zcela živelně – potom by se jednalo o případ „perského trhu.“ Ve druhém zmiňovaném případě by potom transakce mohly probíhat i utajeně, kdy by se jednotliví účastníci vzájemně potkávali v laboratoři a soukromě si vyměňovali nabídky a poptávky. Každou transakci by v takovéto situaci museli účastníci samozřejmě zapisovat.

Jako na řízení nejjednodušší (a tedy i časově a personálně nejméně náročná) se pak jeví varianta využití elektronické aukce, realizované prostřednictvím osobních počítačů. Další výhody tohoto způsobu by potom spočívaly ve snadném zpracování výsledků a také v eliminaci chyb při jejich zaznamenávání – odpadl by totiž proces přepisování dat získaných od účastníků do počítače, při kterém jednak hrozí chyba lidského faktoru, jednak je časově náročný. Pro tyto potřeby by navíc nebylo ani nutné vytvářet nový software. Existují totiž freeware programy, vytvořené původně pro potřeby experimentální ekonomie, v jejichž rámci je možné realizovat prakticky libovolný typ aukce. Jako příklad může posloužit nejrozšířenější z nich, software Z-Tree vytvořený na univerzitě v Curychu [25].

Výsledky získané z experimentálních aukcí by potom jasně vypovídaly o preferencích účastníků experimentu ve vztahu k testovanému výrobku, respektive k jeho jednotlivým variantám. Výsledkem by navíc nebyly pouze informace obecného typu (např. „jak na Vás působí tento výrobek“), které lze očekávat od dotazníků či anket, ale i velmi konkrétní data o ocenění, které účastníci novému výrobku přisuzují. Na rozdíl od srovnávacích testů zmiňovaných v podkapitole

3.1, z nichž plyne pouze relativní ohodnocení testovaného výrobku oproti konkurenčním produktům, by navíc takovéto ocenění mělo mnohem obecnější platnost – peněžní cena je koneckonců univerzálním ohodnocením výrobku ve vztahu k všem ostatním statkům v ekonomice.

Podobně jako u teoretických ekonomických experimentů by se potom i v případě navrhované marketingové aplikace nabízelo využití tzv. řízených proměnných. Jednalo by se o faktory, jejichž konkrétní podoba by se v každém experimentu měnila, přičemž by se sledovala závislost výsledků na těchto změnách. Řízené proměnné by se mohly týkat například:

- **Designu testovaného výrobku** – účastníkům by byly do počátečního vybavení přidělovány funkčně totožné verze produktu, které by se ovšem lišily designovým provedením. Prostřednictvím této řízené proměnné by bylo možné zjistit, nakolik se na ohodnocení výrobku spotřebiteli projeví různé designové prvky. Pomocí takto získaných ocenění různých variant produktu by bylo mimo jiné možno rozhodnout, zda se vyplatí zvolit náročnější, avšak dražší designové řešení – tzn. zda při použití dražšího vzhledu vzroste aukční cena testovaného produktu natolik, aby tento nárůst převýšil přírůstek jednotkových nákladů vyvolaných složitějším designovým řešením.
- **Obalu testovaného výrobku** – analogická situace jako u designu výrobku samotného, viz výše.
- **Předem realizované propagace testovaného výrobku** – docházelo by k testování vlivu určité reklamy na preference účastníků vůči novému výrobku. Každé účastnické skupině (tj. před každou jednotlivou aukcí) by např. byla prezentována jiná varianta reklamy na nový produkt. Výsledky by se potom porovnávaly s aukcemi, kde by tato úvodní prezentace vůbec neproběhla, přičemž by se sledovalo, jak (a zda vůbec) se která reklama podepsala jednak na závěrečném ohodnocení daného výrobku, jednak i na

množství poptávek, které po něm byly v dané aukci učiněny. Jako o alternativě je možné uvažovat i o situaci, kdy by reklama byla prezentována v rámci jedné aukce vždy pouze části účastníků. Výsledky by potom poskytovaly ještě kontrastnější pohled na vliv zamýšlené propagace na chování spotřebitelů.

ZÁVĚR

Dobře fungující marketingový výzkum, zejména pak v oblasti zjišťování preferencí cílové skupiny, je pro podniky na počátku 21. století jednou z nutných podmínek dosažení a dlouhodobého udržení vysoké výkonnosti. Důraz je přitom třeba klást nejen na objem získaných informací, ale i na jejich kvalitu, přičemž kvalitní informace je možné vyvodit pouze z důvěryhodných, validních dat. Není proto vhodné, aby se podnik příliš spoléhal pouze na jednoduché výzkumné techniky, jakými jsou různé formy dotazníků či anket, neboť jejich externí validita je sporná. Pro větší míru jistoty je lepší provést několik nezávislých výzkumů realizovaných pomocí různých výzkumných technik, mezi nimiž by neměly chybět takové, které jsou vůči zmiňované kritice robustní.

Jedním z nástrojů, které může podnik pro svá zjišťování využít, jsou experimentální studie. Různé formy experimentů se sice v zejména v poslední době v marketingovém výzkumu objevují, obvykle však trpí určitými nedostatky. V některých případech nejsou realizovány v souladu se zásadami, které by zajistily externí validitu výsledných dat, jindy zase přinášejí zadavateli výzkumu méně údajů, než by potenciálně mohly.

Poslední kapitola příspěvku je proto věnována autorem navrhovanému konceptu marketingových experimentů, které by jednak splňovaly podmínky nezbytné pro generování důvěryhodných výsledků, jednak by poskytovaly komplexnější pohled na zkoumanou problematiku. V této kapitole jsou logicky vyjmenovány především výhody navrhované metody, autor příspěvku nicméně samozřejmě připouští, že by tento typ

experimentů měl i své nevýhody a také jisté limity využitelnosti.

Co se týká nevýhod, na prvním místě by zde stála relativně větší finanční náročnost ve srovnání s některými jednoduššími výzkumnými technikami, například anketami či dotazníky. Konstrukce, realizace a následné vyhodnocování experimentů by totiž jednak byly poměrně personálně náročné (navíc by se muselo jednat o specializované pracovníky vyškolené v problematice experimentálního výzkumu), jednak by bylo třeba počítat s náklady v podobě počátečního vybavení účastníků. U něho by se přitom (viz kapitola 4) nejednalo pouze o finanční prostředky, ale i o konkurenční výrobky a především různé varianty vlastního testovaného produktu.

Na druhou stranu je však třeba zdůraznit, že tato nákladnost by sice byla vyšší oproti zmíněným nejjednodušším výzkumům, porovnáme-li ji ovšem s některými složitějšími výzkumnými technikami, perspektiva může být jiná. Například s již zmiňovanými a v praxi využívanými simulovanými zkušebními trhy by byly náklady porovnatelné – v jejich případě se koneckonců jedná rovněž o experimentální aukce, byť s jiným mechanismem. Jediný rozdíl by v tomto případě spočíval v počátečním vybavení, které je u již existujících simulovaných trhů tvořeno výhradně penězi a odpadla by tedy nutnost získávat konkurenční výrobky. Personální náklady by však byly stejné. Při porovnání s jinou moderní a velmi progresivní výzkumnou technikou – neuromarketingem – který pro své fungování potřebuje jednak mimořádně nákladné lékařské přístroje, jednak vysoce kvalifikované odborníky na jejich obsluhu, se potom situace obrátí úplně.

Druhou zásadní nevýhodu navrhované metody je potom možné spatřovat v tom, že při výzkumu preferencí spotřebitelů a produktovém výzkumu by její využitelnost byla omezena pouze na ty výrobky, u nichž by byla pro podnik ekonomicky únosná konstrukce různých variant prototypů či předvýrobních sérií. Opět je však třeba poznamenat, že se tento problém netýká pouze předkládaného konceptu, ale i řady běžně využívaných výzkumných technik.

Nemusí se přitom jednat jen o v příspěvku zmiňované studiové testy či simulované zkušební trhy, využití názorných pomůcek se doporučuje i v případě dotazování (srv. [13], s. 175). U výzkumů realizovaných tak, že se při nich respondenti do přímého kontaktu s produkty nedostávají, lze navíc úspěšně pochybovat o jejich relevanci. Je koneckonců otázkou, nakolik fundovaně může respondent např. v rámci dotazníku či ankety vyjádřit svůj názor na výrobek, který ani fyzicky neviděl.

Navrhovaná výzkumná technika tedy nepochybně má svá úskalí, ta však dle autora tohoto příspěvku nejsou natolik zásadní, aby převážila její možné přínosy. Není však na jednotlivci, aby toto posuzoval. Tento příspěvek by proto neměl být vnímán jako kritika běžně používaných výzkumných technik a následná prezentace všespasitelné techniky nové. Jeho cílem bylo pouze obrátit pozornost čtenářům k dosud neprávem opomíjenému nástroji, jehož využití v rámci marketingového výzkumu se nabízí.

LITERATURA

- [1] BEDNARČÍK, Z. *Marketingový výzkum*. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2008. ISBN 978-80-7248-489-8.
- [2] *Cambridge Dictionaries Online*. [online]. Cambridge University Press, 2011. [cit. 2012-09-09]. Dostupné z: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/business-english/hypercompetition>
- [3] D'AVENI, R. Coping with hypercompetition: Utilizing the new 7S's framework. *The Academy of Management Executive*, 1995, roč. 9, č. 3, s. 45-60. ISSN 1079-5545.
- [4] D'AVENI, R. *Waking up the new era of hypercompetition* [online]. Washington Quarterly, 1998. [cit. 2012-09-09]. Dostupné z: <http://www.accessmylibrary.com/article-1G1-20577465/waking-up-new-era.html>
- [5] *Financial highlits* [online]. Nokia, 2012. [cit. 2012-09-09]. Dostupné z: <http://www.nokia.com/global/about-nokia/investors/financials/financials/>
- [6] FRIEDMAN, D., CASSAR, A. *Economics Lab – An intensive course in experimental economics*. 1. elektronické vyd. Londýn: Taylor and

Francis e-Library, 2005. ISBN 0-203-35684-5 Master e-book ISBN

[7] HAGUE, P. *Průzkum trhu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-917-8.

[8] HARVEY, M., NOVICEVIC, M. M., KIESSLING, T. Hypercompetition and the future of global management in the twenty-first century. *Thunderbird International Business Review*, 2001, roč. 43, č. 5, s. 599–616. ISSN 1520-6874.

[9] HOLMAN, R. a kol. *Dějiny ekonomického myšlení*. 3. vyd. Praha: C.H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-380-9.

[10] CHAMBERLIN, E. H. An Experimental Imperfect Market. *The Journal of Political Economy*, 1948, roč. 56, č. 2, s. 95-108. ISSN 0022-3808.

[11] KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozšíř. vyd. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0016-6.

[12] KOTLER, P. a kol. *Moderní marketing*, 4. evropské vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

[13] KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

[14] LUSK, J. L., SOHGREN, J. F. *Experimental Auctions: Methods and Applications in Economic and Marketing Research*. 1. vyd. Cambridge: Cambridge University Press, 2007. ISBN 978-0-521-85516-7.

[15] MALHOTRA, K. N., PETERSON, M., KLEISER, S. B. Marketing Research: A State-of-the-Art Review and Directions for the Twenty-First Century. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1999, roč. 27, č. 2, s. 160-183. ISSN 1552-7824.

[16] MCCAN, J., SELSKY, J., LEE, J. Building Agility, Resilience and Performance in Turbulent Environments. *People and Strategy*, 2009, roč. 32, č. 3, s. 44-51. ISSN 0199-8986.

MCNAMARA, G., VAALER, P. M., DEVERS, C. Same as it ever was: the search for evidence of increasing hypercompetition. *Strategic Management Journal*, 2003, roč. 24, č. 3, s. 261-278. ISSN 1097-0266.

[17] MATZLER, K., et al. Hypercompetition, customer-value competition, and the new role of market research. *Innovative Marketing*, 2009, roč. 5, č. 2, s. 6-11. ISSN 1816-6326.

[18] MILL, J. S. *Essays on Some Unsettled Questions of Political Economy* [online]. Londýn: Kitchener, 2010. [cit. 2012-09-09]. Dostupné z: <http://socserv.mcmaster.ca/econ/ugcm/3ll3/mill/Questions.pdf>

[19] *Quarterly report pursuant to section 13 or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934 for the quarterly period ended June 30, 2012 za firmu Apple Inc.* [online]. United States Securities and Exchange Commission, 2012. [cit. 2012-09-09]. Dostupné z: http://files.shareholder.com/downloads/AAPL/2059519615x0x585701/beacb369-cb95-4950-acf4-4fbfa3569ec6/Q3_2012_Form_10-Q_As-Filed_.pdf

[20] SMITH, V. An Experimental Study of Competitive Market Behavior. *The Journal of Political Economy*, 1962, roč. 70, č. 2, s. 111-137. ISSN 0022-3808.

[21] SMITH, V. Experimental Economics: Induced Value Theory. *American Economic Review*, 1976, roč. 66, č. 2, s. 274-279. ISSN 0002-8282.

[22] SOUČEK, Z. *Firma 21. století*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005. ISBN 80-86419-88-6.

[23] ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

[24] *About Z-Tree* [online]. University of Zurich, Department of Economics, aktualizace 2012-14-02. [cit. 2012-09-09]. Dostupné z: <http://www.iew.uzh.ch/ztree/index.php>

Autor:

Ing. Martin Polívka

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta ekonomická

Katedra ekonomie a kvantitativních metod

polivkam@kem.zcu.cz

POTENTIAL OF USING EXPERIMENTAL METHODS IN MARKETING RESEARCH

Martin Polívka

Abstract: Well-functioning marketing research is undoubtedly a necessary condition for the high and stable performance of the enterprise in the 21st century. There are many ways of finding out what type of new product would the consumers appreciate, or how is their opinion on its design or price. Unfortunately, most of these research techniques hardly generate some really reliable data. The participants in such research studies have no motivation to think the issue about seriously and their responses are therefore not the unbiased reflection of their real behavior. It means that the company should not rely on one research only, but it should use wider variety of research techniques. There is even technique, which is robust against the discussed criticism – marketing experiments. This research technique can use the methodology of experimental economics, which successfully solved the data reliability problem about forty years ago. The key part of the solution consisted of the implementation of so called induced value theory, which was invented by Vernon L. Smith. Most of the already realized marketing experiments do not use the induced value approach, though. Nevertheless, this approach can be successfully reflected in the experimental auctions. Although his tool has not been used for marketing purposes very much so far, some early birds have lately appeared and there is definitely potential for the future development of this method, too. Concept of the new marketing research technique based on the principle of the experimental auction is discussed in the last part of the article.

Keywords: experimental auctions, external validity, hypercompetition, marketing research

JEL Classification: D01, M31

PRÁVNÁ ÚPRAVA SPOLOČENSKEJ ZODPOVEDNOSTI PODNIKU

Karol Čarnogurský, Ján Bartánus, Ľubica Černá

ÚVOD

Predkladaný príspevok je zameraný na tému spoločenskej zodpovednosti podniku, ktorú je možné identifikovať aj ako spôsob využívania zdrojov, získavania trhov a zarábania peňazí. Taktiež sa týka zamestnancov, do akej miery sa organizácia zameriava na plnenie noriem, ako vážne berie ohľad na životné prostredie. V praxi často vidíme bezohľadnosť v podnikaní, v mnohých organizáciách nikto nemôže pochybovať o tom, že najdôležitejším úsilím je dosahovanie zisku. Ak organizácia chce podnikáť vo férovom a etickom prostredí, tak sa sama musí správať eticky a musí ísť príkladom, čo si vyžaduje trpezlivosť a vytrvalosť, ale predovšetkým dodržiavanie práva a právnych noriem. V súčasnosti obsahuje Slovenský právny poriadok rad normatívnych právnych režimov, ktoré viac alebo menej upravujú jednotlivé aspekty spoločenskej zodpovednosti podniku. Súčasná právna úprava de lege lata sa vyznačuje roztrieštenosťou a nejednotnosťou právnych foriem i právnych vzťahov. Nezanedbateľný význam v tejto oblasti možno pripísať viacerým medzinárodným organizáciám, ktoré rámcovo upravujú spoločenskú zodpovednosť podniku napríklad aj tým, že vydávajú rôzne dokumenty odporúčacieho charakteru, ktoré majú veľký vplyv nielen na ekonomickú, sociálnu a environmentálnu oblasť, ale aj na základné ľudské práva. [9]

1 SPOLOČENSKÁ ZODPOVEDNOSŤ PODNIKU

Jednotná definícia pojmu **spoločensky zodpovedné podnikanie** (angl. *Corporate Social Responsibility – CSR*) nie je jasne vymedzená. Jeho prekladanie sa predovšetkým chápe ako smerovanie k etickým princípom, ktoré by firmy mali dodržiavať v podnikaní. [5]

Teória i prax ponúkajú viacero možností interpretácie, pričom poskytujú priestor na jeho

využitie. Definície spoločensky zodpovedného podnikania sa opierajú o všeobecné etické princípy a vyznačujú sa spoločnými charakteristikami, akými sú: univerzálnosť, zdôrazňovanie dobrovoľnosti, zameriavanie sa na aktívnu spoluprácu záujmovými skupinami, vyjadrenie záväzku prispievať k rozvoju kvality života, zdôraznenie rozvoja, nie iba rastu a pomenovanie troch oblastí, v ktorých sa zodpovedné podnikanie konkrétne prejavuje. Pochopenie „nástupu“ spoločensky zodpovedného podnikania si vyžaduje pochopiť sily, ktoré ho poháňajú: globalizácia, integrácia globálnej ekonomiky, zdemokratizovanie kapitálových trhov, kultúrne zmeny, zmeny v podnikaní avo výrobe, zvýšenie požiadaviek spotrebiteľov, zmena kvality života. [6]

Vychádza z myšlienky podnikáť tak, aby z procesov a výsledkov podnikania mal prospech široký okruh ľudí. Spoločensky zodpovedné organizácie sa snažia neinvestovať za hranice únosného rizika, nespolupracovať s pochybnými partnermi a plniť si včas svoje záväzky. Správajú sa tak, aby boli úspešné, rozvíjali sa, získavali nových zákazníkov a zarábali peniaze svojim majiteľom. Spoločensky zodpovedný prístup sa zaradil medzi kritériá posudzovania organizácií a ich hodnoty. Nejde len o otázku imidžu, ale ide stále viac o ekonomickú nutnosť, ktorá má priamy vplyv na výsledok organizácie a stáva sa jeho konkurenčnou výhodou. CSR ovplyvňuje rozhodovanie investorov, obchodných partnerov, zákazníkov a dotvára celkový dojem, aký si o organizácii vytvára široká verejnosť. [7]

Združenie Business Leaders Forum hovorí, že CSR je *dobrovoľný záväzok firiem správať sa v rámci svojho fungovania zodpovedne k prostrediu a spoločnosti, v ktorej podnikajú*. [1] Medzinárodná organizácia Business for Social Responsibility, označuje správanie podnikateľských subjektov nielen nad rámec zákonných, ale i etických, komerčných a spoločenských očakávaní. CSR je

kontinuálny záväzok podnikov správať sa eticky, prispievať k trvalo udržateľnému ekonomickému rozvoju, a zároveň prispievať k zlepšovaniu kvality života zamestnancov, ich rodín, rovnako ako lokálnej komunity a spoločnosti ako celku.“ [2]

Spoločensky zodpovedné podnikanie tvoria tri sféry (princíp *Tripple-bottom Line*), ktoré spoločensky zodpovedná firma plne rešpektuje: **sociálna, ekonomická, a environmentálna.**

V **sociálnej sfére** sa zodpovedné podnikanie prejavuje sledovaním a minimalizovaním negatívnych dôsledkov aktivít podniku na konkrétny sociálny systém. Jedná sa predovšetkým o starostlivosť, zdravie a bezpečnosť zamestnancov, dodržiavanie pracovných štandardov, rozvoj ľudského kapitálu, zamestnávanie minoritných a ohrozených skupín obyvateľstva, sponzorstvo a dobrovoľníctvo, firemná filantropia a dobrovoľníctvo, zamestnanecká politika, ochrana a dodržiavanie ľudských práv, work-life balance (vyvažovanie osobného a pracovného života zamestnancov). [8]

V **ekonomickej sfére** sa zameriava na analyzovanie a zlepšovanie procesov, ktorými podnik prispieva k rozvoju ekonomického prostredia a snaha minimalizácie prípadných negatívnych činností v tejto sfére. V *ekonomickej oblasti sa od firmy očakáva transparentné podnikanie a vytváranie pozitívnych vzťahov s investormi, zákazníkmi a obchodnými partnermi. Sledujú dopad ekonomiky na lokálnej, národnej a globálnej úrovni, napríklad prostredníctvom rozvoja zamestnanosti alebo boja proti korupcii.* [1]

Environmentálna sféra zodpovedného podnikania monitoruje a eliminuje negatívne vplyvy organizácie na životné prostredie. Snaha podniku, ktorý sa pokúsi minimalizovať negatívny dopad na životné prostredie môže priniesť nové obchodné príležitosti. Podnik aktívny v environmentálnej oblasti má možnosť uchádzať sa o tendre veľkých korporácií a verejnej správy alebo získať zákazníkov z radov ekologicky uvedomelých spotrebiteľov. Ekologický spôsob podnikania tiež prináša úspory. Šetrné využitie energie, prevencia

znečisťovania, minimalizácia odpadu a recyklácia, môžu priniesť podniku zefektívnenie činností, značné zníženie nákladov a výhody. [12]

V praxi je spoločensky zodpovedné podnikanie hodnotené viacerými normami a štandardmi. Medzi najdôležitejšie patria:

- **OECD Guidelines for Multinational Enterprises**

Táto smernica pre nadnárodné spoločnosti obsahuje súbor pravidiel a doporučení, ktoré sa týkajú zodpovedného správania nadnárodných spoločností. Komisia tu navrhuje, aby firmy stanovili svoju stratégiu na pravidlách: uznania dobrovoľného charakteru, transparentnosti a dôveryhodnosti. Je potrebné sústrediť sa na činnosti, ktoré tvoria pridanú hodnotu a brať ohľad na životné prostredie.

- **Global Reporting Initiative (GRI)**

Táto nezávislá medzinárodná organizácia sa označuje za tzv. priekupníka CSR so záväzkom neustáleho zlepšovania a používania jednotných systémov CSR po celom svete. Stanovuje zásady a indikátory, ktoré môžu organizácie na celom svete využívať na meranie ich spoločensky zodpovednej výkonnosti. Vytvorila jeden z najrozšírenejších štandardov reportingu spoločenskej zodpovednosti: Sustainable Reporting Guidelines.

- **GoodCorporation**

Organizácia praktizuje nezávislé a dôverné posudzovanie etických postupov riadenia. Zaisťuje pravidelné audity, ktoré potvrdzujú funkčnosť celého systému. Daný štandard je navrhnutý tak, aby spĺňal potreby všetkých organizácií. Napríklad v oblasti mimovládnych neziskových organizácií je možné zameniť akcionárov za darcov tak, aby sa čo najlepšie identifikoval stakeholders. [8]

1.1 CSR V EURÓPE A USA

V priebehu posledných dvoch desaťročí sa Európske podniky a vládne systémy sa stotožnili s politikou CSR a podnikli potrebné

kroky na jej prevzatie do svojej kultúry. V polovici 90-tych rokov kládla Európska Únia dôraz na CSR prostredníctvom podnikateľskej etiky a vládnej moci. EU ukázala svoje dominantné postavenie, medzinárodnou konferenciou, ktorá sa zaoberala najlepšimi praktikami CSR. Výsledkom tejto konferencie bolo šírenie EU *Green Paper* (Zelená kniha), ktorý tvoril Európsky rámec CSR a dosadenie Európskych komisárov, ktorí budú viesť snahy o CSR. Tento progresívny posun v EU týkajúci sa trochu spomalil, keď Európska Komisia vydala *White Paper* (Biela kniha, 2002), ktorý by mal zaviesť povinné meradlá pre členské štáty a ich spoločnosti na dodržiavanie špecifických smerníc. Podľa *White Paper* by spoločnosti mali ročne vydávať správu o ich spoločenskej a environmentálnej výkonnosti, uvádzal povinné sociálne označovanie produktov, a ustanovil za záväzné pre penzijné fondy, aby zverejňovali svoju investičnú politiku. Európania sú však stále rozdelení pokiaľ ide o vládnú reguláciu CSR. Európska Komisia uvádza, že plne spoločensky zodpovedné spoločnosti by mali byť k dispozícii postup preintegráciu spoločenských, ekologických, etických a ľudských práv do svojich obchodných operácií a hlavných stratégií v úzkej spolupráci so svojimi stakeholdermi. Účelom je podporiť pozitívne vplyvy (prostredníctvom inovácií nových produktov a služieb prospešných pre spoločnosť a podniky samotné) a zároveň minimalizovať a predchádzať negatívnym vplyvom. [4]

Niektoré medzinárodné organizácie ako Organizácia spojených národov či Medzinárodná pracovná organizácia (*International Labour Organization*) sa snažia podporovať existenciu dialógu a povzbudzujú koncept zodpovednosti ako u ziskového sektoru, tak aj u štátnych zariadení na rôznych úrovniach, pričom najväčším objektom záujmu sú medzinárodné korporácie. Najpočetnejšie združenie spájajúce cez 6000 právnických osôb pod vlajkou Spoločensky zodpovedného podnikania je pri Organizácii spojených národov. Podľa dohody UN Global Compact sa tu združujú firmy, ktoré sa snažia zlepšovať prax v štyroch oblastiach, ktoré pomáhajú vytvárať globalizáciu férovejšiu a inkluzívnejšiu:

oblasť ľudských práv, pracovné štandardy, ochrana prírody a boj proti korupcii. [2]

Viacere rozdiely v chápaní európskeho a amerického prístupu sa najviac prejavujú v právach zamestnancov, ochrane životného prostredia a vo vzdelávaní. [9]

Na príkladoch je vidieť dôležitý fakt, že veľa činností firiem, ktoré sú vnímané americkým prístupom ako spoločensky zodpovedné podnikanie, znamenajú v európskom ponímaní dodržiavanie legislatívnych opatrení, nakoľko takéto správanie je zakotvené už v zákonoch. V Európe prevažuje názor, že úlohou štátu je zabezpečiť, aby boli dodržané prijaté pravidlá, v americkom ponímaní sú však vládne pravidlá považované za zasahovanie do slobody podnikov. V európskom ponímaní sa dodržiavanie právnych noriem považuje za základ CSR. Vo všeobecnosti možno dôjsť k záveru, že politika CSR v európskych firmách v mnohých otázkach súvisiacich so zamestnaním absentuje len z toho dôvodu, že inštitucionálny rámec ekonomiky, najmä formálnych, povinných a kodifikovaných pravidiel alebo zákonov vymedzuje zodpovednosť korporácií a ďalších sociálnych aktérov s ohľadom na konkrétne sociálne problémy. CSR ako dobrovoľná firemná politika sa v Európe nejaví ako nevyhnutná, pretože tieto problémy nie sú ponechané iba na uváženie podnikov, ale sú súčasťou legislatívy.

V Európskej únii sa darí vytvárať prostredie podporujúce iniciatívy CSR, čo prináša výsledky. Dôležitým východiskovým bodom jednotlivých štátov EÚ je dodržiavanie existujúceho právneho rámca, na ktorom sa dá predpokladať spĺňanie očakávaní presahujúcich legislatívnu líniu. Z toho vychádza kľúčová úloha štátu v zabezpečení prostredia, v ktorom sú všetky tieto politiky podporované, povzbudzované a môžu ľahko fungovať, pričom implicitná definícia obsahuje pohľad na štát ako zodpovedného aktéra. Priestor na ľahké fungovanie CSR je tvorený efektívnym a fungujúcim právnym štátom a jeho zložkami, pričom kľúčovú úlohu zohráva vymáhateľnosť práva, zamedzovanie korupčného jednania, stimuly na organizovanie záujmov zamestnávajúcich a zamestnaných a v

neposlednom rade celkový stav presadzovania ľudských práv v jednotlivých krajinách. [4]

2 PRÁVNÁ ÚPRAVA CSR V SR

Predstavitelia firiem v Slovenskej republike vnímajú niektoré aspekty spoločensky zodpovedného podnikania obdobne ako v Českej republike. Rovnako ako v Čechách aj na Slovensku dominuje interná dimenzia spoločensky zodpovedného podnikania. Slovenské firmy sú však náchylnejšie pozeráť sa na spoločenskú zodpovednosť prostredníctvom legislatívnych opatrení. Aktivita CSR sa v súčasnosti v slovenských firmách implementujú v rámci toho, čo je stanovené legislatívou v oblasti pracovného práva. Predstavitelia firiem zároveň deklarujú požiadavku na vládu, zlepšiť legislatívny rámec vymedzujúci CSR.

Vzťah podnikania a zodpovednosti vo vnútroštátnej právnej úprave podmieňuje najmä Ústava Slovenskej republiky (č. 460/1992 Zb.), ktorá tvorí ústavný rámec pre pôsobenie podnikateľských subjektov v sociálnej sfére, pričom pre úvahy de lege ferenda sú základom príslušné relevantné ústavnoprávne inštitúty:

- v Čl. 2 ods. 2 sa ustanovuje, že štátne orgány môžu konať iba na základe ústavy, v jej medziach a v rozsahu a spôsobom, ktorý ustanoví zákon; v odseku 3 citovaného článku sa ustanovuje ústavný princíp, že každý môže konať, čo nie je zákonom zakázané, a nikoho nemožno nútiť, aby konal niečo, čo zákon neukladá,
- právnu relevanciu pri podnikaní v oblasti kúpeľníctva a zdravotníctva majú ustanovenia Čl. 4, podľa ktorých nerastné bohatstvo, jaskyne, podzemné vody, prírodné liečivé zdroje a vodné toky sú vo vlastníctve Slovenskej republiky,
- podľa Čl. 20 ods. 2 zákon ustanoví, ktorý ďalší majetok, okrem majetku uvedeného v Čl. 4 tejto Ústavy, nevyhnutný na zabezpečovanie potrieb spoločnosti, rozvoja národného hospodárstva a verejného záujmu, môže byť iba vo vlastníctve štátu, obce alebo určených

právnických osôb. Zákon tiež môže ustanoviť, že určité veci môžu byť iba vo vlastníctve občanov alebo právnických osôb so sídlom v Slovenskej republike,

- Čl. 20 ods. 3 ustanovuje, že vlastníctvo zaväzuje. Nemožno ho zneužiť na ujmu práv iných alebo v rozpore so všeobecnými záujmami chránenými zákonom. Výkon vlastníckeho práva nesmie poškodzovať ľudské zdravie, prírodu, kultúrne pamiatky a životné prostredie nad mieru ustanovenú zákonom,
- v Čl. 29 sa ustanovuje združovacie právo; právo slobodne sa združovať sa zaručuje. Každý má právo spolu s inými sa združovať v spolkoch, spoločnostiach alebo iných združeniach, politické strany a politické hnutia, ako aj spolky, spoločnosti alebo iné združenia sú oddelené od štátu,
- v rámci právnej úpravy hospodárskych, sociálnych a kultúrnych práv sa zvyrazňuje najmä jednota hospodárskych práv a sociálnych práv. Podľa Čl. 35 ods. 1 Ústavy Slovenskej republiky každý má právo na slobodnú voľbu povolania a prípravu naň, ako aj právo podnikáť a uskutočňovať inú zárobkovú činnosť (zákon môže ustanoviť odchýlnu úpravu práv uvedených v odseku 1 pre cudzincov),
- podľa Čl. 55 ods. 1 hospodárstvo Slovenskej republiky sa zakladá na princípoch sociálne a ekologicky orientovanej trhovej ekonomiky; podľa ods. 2 citovaného článku Slovenská republika chráni a podporuje hospodársku súťaž. Podrobnosti ustanoví zákon. [13]

Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník určuje jednoznačnú právnu zákonnú definíciu podnikania v § 2, podľa ktorého podnikaním sa rozumie sústavná činnosť vykonávaná samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku. Ako atribúty sociálneho podniku sa charakterizujú (mimo právnej regulácie) sociálna zodpovednosť, zameranie a ciele v sociálnej oblasti, reinvestovanie zisku pre záujmy miestnej komunity a dosahovanie

sociálních cílů v zmysle sociální inkluze a inkluzivní společnosti.

Zákon č. 455/1991 Zb. o živnostenském podnikání v znení neskorších predpisov upravuje podmienky živnostenského podnikania a kontrolu nad ich dodržiavaním. Citovaný zákon definuje živnosť ako sústavnú činnosť, prevádzkovanú samostatne, vo vlastnom mene, na vlastnú zodpovednosť, za účelom dosiahnutia zisku a za podmienok ustanovených týmto zákonom. Zákon v § 3 určuje negatívnym spôsobom, čo nie je živnosťou.

Základnými všeobecne záväznými normatívnymi právnymi aktmi v oblasti CSR a sú predpisy pracovného práva a práva sociálneho zabezpečenia, najmä:

a) zákon č. 311/2001 Z.z. v znení neskorších predpisov zákonník práce,

b) zákon č. 213/1997 Z. z. o neziskových organizáciách poskytujúcich všeobecne prospešné služby v znení neskorších predpisov,

c) zákon č. 13/2002 Z. z. o podmienkach premeny niektorých rozpočtových organizácií a príspevkových organizácií na neziskové organizácie poskytujúce všeobecne prospešné služby (transformačný zákon) a ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 92/1991 Zb. o podmienkach prevodu majetku štátu na iné osoby v znení neskorších predpisov,

d) zákon č. 461/2003 o sociálnom poistení v znení neskorších predpisov,

e) zákon č. 43/2004 Z. z. o starobnom dôchodkovom sporení a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov atď.

f) zákon č. 250/2007 Z.z. o ochrane spotrebiteľa

g) zákon č. 17/1992 Zb. o životnom prostredí

Právny režim Spoločensky zodpovedného podnikania tvoria aj všeobecne záväzné normatívne právne akty z oblasti zdravotnej starostlivosti a ochrany verejného zdravia, predpisy finančného práva, obchodného práva, správneho práva, pracovného práva, predpisy o účtovníctve, o majetku obcí, o nadáciách, občianskych združeniach atď. Sociálne

podnikanie v oblasti služieb zamestnanosti reguluje zákon č. 5/2004 Z. z. o službách zamestnanosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.

K sústave právnych prameňov podnikovej spoločenskej zodpovednosti tiež patria právne regulácie o štátnej pomoci, o združovaní občanov, o podpore regionálneho rozvoja, o nadáciách, o pomoci a podpore, poskytovanej z fondov Európskej únie, o neinvestičných fondoch a o neziskových organizáciách atď.

V aplikačnej praxi sa presadzujú pracovnoprávne inštitúty a aspekty podnikovej spoločenskej zodpovednosti v podnikovej sociálnej politike a v rámci personálnej praxe podniku, najmä v chápaní podnikovej sociálnej zodpovednosti „do vnútra“ podniku.

V oblasti sociálnej sféry spoločensky zodpovedného podnikania je obsiahnutých mnoho právnych predpisov, medzi ktoré patrí aj Zákonník práce, ktorý sa v jeho siedmej časti venuje starostlivosti o zamestnancov a sociálnej politike. Práve v tejto časti sú špecifikované všeobecne formulované body z Ústavy. Siedma časť zákonníka je rozdelená na viacero paragrafov, z ktorých každý rozoberá konkrétnu oblasť sociálnej politiky, starostlivosti o zamestnancov.

Ďalšie podmienky starostlivosti o zamestnancov zamestnávateľom upravujú ďalej dva právne predpisy a to Zákon o kolektívnom vyjednávaní a Zákon o sociálnom fonde. Zákon o kolektívnom vyjednávaní ustanovuje základné podmienky, na základe ktorých je možné vytvoriť doplnujúce predpisy pre danú organizáciu, podľa ktorej bude zamestnávateľ postupovať v rámci starostlivosti o zamestnancov, ochrane ich zdravia a bezpečnosti pri práci. Tieto predpisy sa následne stanú všeobecne záväznými popri Ústave a Zákonníku práce. Zákon o sociálnom fonde upravuje podmienky pre vytvorenie sociálneho fondu pre organizácie a následne uvádza, ako je možné ho čerpať a nakladať s ním. Aj tento zákon je dôležitým právnym predpisom v oblasti sociálnej sféry CSR upravujúcim starostlivosť o zamestnancov, keďže na jeho základe môže zamestnancom

pribudnúť ďalší benefit k základnému mzdovému ohodnoteniu ich práce. [10]

Počas výkonu práce by mala byť každému zamestnancovi zaručená bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci. *Všestranný rozvoj spoločnosti vyžaduje zaručiť ochranu bezpečnosti a zdravia zamestnancov v každom okamihu ich pracovných aktivít, zlepšovať pracovné podmienky, a preto sú základné riadiace, koordinačné a dozorné aktivity v tejto oblasti zabezpečené aj štátnymi orgánmi,* uvádza. [11]

Staněkove tvrdenie doplníme definíciou Dvořákovej, ktorá píše, že *cieľom bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci je predchádzať škodám na živote, zdraví, majetku a prostredí v rámci pracovného systému. Škodou na živote a zdraví sa rozumie pracovný úraz alebo choroba z povolania.* [3]

Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci (ďalej len BOZP) sa na území Slovenskej republiky riadi viacerými právnymi predpismi, najmä však Smernicou Rady č.89/391/EHS o zavádzaní opatrení smerujúcich k zvyšovaniu bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, Zákoníkom práce a Zákonom o BOZP. č.124/2006 Zb.z. Smernica Európskej únie je nadradeným právnym predpisom a Zákon o BOZP s platnosťou na území v Slovenskej republike musí byť v súlade s týmto predpisom, preto pristúpime najskôr k analýze tohto právneho predpisu. Smernica Rady Európskej únie č.89/391/EHS „upravuje mimo iného povinnosti zamestnávateľov na úseku zisťovania a vyhodnocovania rizík ohrozujúcich zdravie osôb, práva zástupcov zamestnancov pre otázky BOZP, právo zamestnancov na informácie o rizikách, právo na vybavenie osobnými ochrannými prostriedkami, požiadavky na službu na úseku pracovno-lekárskych služieb či zaistenie účasti zamestnancov pri riešení otázok BOZP.“ Táto smernica je doplnená ďalšími Smernicami Rady, ktoré upravujú konkrétne oblasti v rámci BOZP. Pre Slovenskú republiku sú však východiskové dva právne predpisy a to Zákoník práce a Zákon o BOZP, ktorý upravuje jednotlivé aspekty tejto problematiky. V Zákoníku práce je okrajovo spomenutá

Ochrana práce, konkrétne v Šiestej časti, v rozsahu §146 - §150. Podľa §146 „ochrana práce je systém opatrení vyplývajúcich z právnych predpisov, organizačných opatrení, technických opatrení, zdravotníckych opatrení a sociálnych opatrení zameraných na utváranie pracovných podmienok zaisťujúcich bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci, zachovanie zdravia a pracovnej schopnosti zamestnanca. Ochrana práce je neoddeliteľnou súčasťou pracovnoprávných vzťahov.“ Zákoník práce vymedzuje predovšetkým všeobecnú pôsobnosť v ohľade BOZP a všeobecné povinnosti zamestnávateľa ale aj práva a povinnosti zamestnancov pri dodržiavaní BOZP. Konkrétne ustanovenia sú upravené v Zákone o BOZP. Zákon o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci č.124/2006 „ustanovuje všeobecné zásady prevencie a základné podmienky na zaistenie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci a na vylúčenie rizík a faktorov podmieňujúcich vznik pracovných úrazov, chorôb z povolania a iných poškodení zdravia z práce.“ Vymedzuje základné pojmy potrebné pre výklad tohto zákona ako napríklad zamestnávateľ, zamestnanec, osobitné skupiny zamestnancov, prevencia, nebezpečenstvo, ohrozenie, riziko a iné. [14]

Úvahy de lege ferenda o podnikovej spoločenskej zodpovednosti požadujú z vecného hľadiska riešiť systémové postavenie sociálne orientovanej trhovej ekonomiky a podnikania vo všetkých súvislostiach. Hraničným problémom je miera regulácie, hypertrofia právnej úpravy a jej liberálne rámce. Vymedzenie obsahu a predmetu zodpovedného spoločenského podnikania umožní určiť aj účel právnej úpravy, jej hlavné princípy a podstatu právnych vzťahov v podnikaní. Právnu úpravu de lege lata možno charakterizovať ako roztrieštenú a nejednotnú. Komplexnosť právnej úpravy zrejme nebude môcť riešiť kódexový typ univerzálneho zákona, jednotlivé druhy a oblasti zodpovedného sociálneho podnikania môžu byť upravené v rámci čiastkových zákonov, tvoriacich v jednote sociálne právo ako právne odvetvie, pričom základom má byť deregulácia, odkaz na dobrovoľnosť a dobré mravy.

ZÁVER

Vymedzením predmetu CSR treba analyzovať ďalšie subsystémy sociálnej sféry, v ktorých má podnikanie svoj sociálny rozmer, dotýka sa sociálneho statusu občanov. V úvahách o budúcej právnej úprave možno uvažovať o regulácii inštitútov „sociálne orientovaných investícií“ v rámci sociálne trvalo udržateľného sociálneho rozvoja, o kolektívnych pracovnoprávných vzťahoch v sociálne orientovanej ekonomike firmy a podobne.

LITERATÚRA

[1] Business Leaders Forum. *Spoločenská zodpovednosť podniku. Průvodce nejen pro malé a střední podniky*. 2008. 27 s. [online]. [cit. 2012-9-20] Dostupné z <<http://www.csronline.cz/Page.aspx?pruvodce>>

[2] BUSSARD, A. - MARKUŠ, M. - BUNČÁK, M. - MARČEK, E. – MAZURKIEWICZ, P.: *Spoločensky zodpovedné podnikanie: Prehľad základných princípov a príkladov*, [online]. [cit. 2012-9-3] Nadácia Integra, Nadácia Pontis, Nadácia PANET, 2005, Dostupné z <http://www.panet.sk/partners-for-networking/dokumenty/analyzy-koncepcie>

[3] DVOŘÁKOVÁ, Z.: *Manažment lidských zdrojů*. 1.vydanie. Praha: C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-71798934

[4] EUROPEAN COMMISSION: 2011. *Sustainable and responsible business*. [online] 2011, EC [cit. 2012-9-13] Dostupné na: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm>

[5] HREHOVÁ, D., ŽIARAN, P.: Quo vadis firma na prelome tisícročia. In: *Spoločenská zodpovednosť – súčasť environmentálnej a firemnej kultúry*. Banská Bystrica: UMB, 2011, s. 79-94. ISBN 978-80-557-0135-6

[6] HREHOVÁ, D., FRENOVÁ, J.: Corporate social responsibility - New business phenomenon. In: *Marketing i održivi razvitak. - Osijek : Sveučilište of J.J. Strossmayera*, 2011, p. 198-209. ISBN 978-953-253-047-2

[7] KEREKEŠ, R.: *Marketing manažment v sociálnej práci*. Ružomberok: VERBUM, 2011, 120 s., ISBN 978-80-8084-819-4

[8] KULDOVÁ, L.: *Společenská odpovědnost firem*. Plzeň: OPS, 2010, 193 s., ISBN 978-80-87269-12-1

[9] LACA, S.: *Hospodárska kríza ako apel pre morálnu úvahu v dnešnej spoločnosti*, In: Zborník príspevkov z interdisciplinárneho vedeckého kolokvia - Aktuálne otázky ekonomických a humanitných vied 10, Bratislava : STU, 2010, 432 s. ISBN 978-80-227-3447-9.

[10] Obchodný zákonník Z.č. 513/1991 Z.z.

[11] STANĚK, V.: *Sociálna politika*. 1.vydanie. Bratislava: EKONÓM, 2004. 497 s. ISBN 80-225-1881-6.

[12] STEINEROVÁ, M.: *Koncept CSR v praxi, průvodce odpovědným podnikáním*. Aspra, 2008, 33 s. [online]. [cit. 2012-9-14] Dostupné z <<http://www.csr-online.cz/Page.aspx?publikace>>

[13] Ústava SR 460/1992 Z.z..

[14] Zákon o BOZP č. 124/2006 Z.z.

[15] Zákonník práce z. č. 311/2011 Z.z.

Autori:

doc. Ing. Ľubica Černá PhD.

Katolícka univerzita v Ružomberku
Pedagogická fakulta
Ústav ekonomických vied
Hrabovská cesta 1
034 01 Ružomberok
lubica.cerna@ku.sk

Mgr. Karol Čarnogurský

Katolícka univerzita v Ružomberku
Pedagogická fakulta
Ústav ekonomických vied
Hrabovská cesta 1
034 01 Ružomberok
karol.carnogursky@ku.sk

Mgr. Ján Bartánus

Katolícka univerzita v Ružomberku
Pedagogická fakulta
Ústav ekonomických vied
Hrabovská cesta 1
034 01 Ružomberok
jan.bartanus@gmail.com

PRÁVNÁ ÚPRAVA SPOLOČENSKEJ ZODPOVEDNOSTI PODNIKU

Karol Čarnogurský, Ján Bartánus, Ľubica Černá

Abstract: This paper deals primarily with the implementation of corporate social responsibility in the law system in Slovak Republic, EU and USA. At first the authors sum up the common definitions of corporate social responsibility, and then they introduce the most important standards for CSR. Summary of the law implementation of CSR in USA, EU and Slovak Republic follows. The authors examine several legal adjustments of CSR.

Keywords: corporate social responsibility, law, legal adjustment

JEL Classification: M14, K20

SPECIFICKÉ ZÁKAZNICKÉ SKUPINY SPOTŘEBITELŮ NA TRHU ČR

Marta Regnerová, Aleš Hes

ÚVOD

Významnými a početně rostoucími sociálními skupinami, které mají svá specifika a které se stávají důležitými zákaznickými skupinami na trhu v ČR, jsou senioři a lidé s onemocněním diabetes mellitus. Přesto se v řadě marketingových šetření setkáváme s tím, že tyto sociální skupiny, zejména senioři, čítající v ČR přes 2 milióny lidí, se jako zákazníci na trhu opomíjí. Jejich poptávka po produktech a službách při stabilním příjmu je důležitým zdrojem příjmů řady podnikatelských subjektů v daném regionu.

Cílem tohoto příspěvku je ukázat postavení specifických zákaznických skupin spotřebitelů, konkrétně seniorů a spotřebitelů s onemocněním diabetes mellitus, jako významných a početně rostoucích zákazníků na trhu v ČR, ukázat vazby a souvislosti determinant kvality života skupiny spotřebitelů seniorů a s onemocněním diabetes mellitus a hledat odpověď na otázku: jsou komunikační cesty mezi těmito zákaznickými skupinami a firmami, které se podílejí na uspokojování jejich potřeb dostačující? Je nabídka výrobků a služeb těchto firem na trhu v ČR za dostupnou cenu a jejich zastoupení ve spotřebním koši dostačující?

Při zpracovávání tohoto příspěvku bylo použito:

- poznatků z vědeckovýzkumné práce řešené na PEF ČZU: Závěrečná zpráva IV. Etapy grantu MSM 411100013 z r. 2005
- řešení grantového projektu „Vývojové trendy spotřebitelského koše potravin pro zákazníky s onemocněním diabetes mellitus“ 2011-2012
- studium odborné literatury a aktuálních odborných časopiseckých a novinových článků
- poznatků z TV pořadů na dané téma
- analýzy a komparace teoretických předpokladů, zkušeností a praktických poznatků

- průzkumu spotřebitelských preferencí při nákupu potravin pro zdravou výživu
- průzkumu spotřebitelských preferencí při nákupu potravin vhodných pro dietu spotřebitelů s onemocněním „diabetes mellitus“, kteří tyto potraviny skutečně potřebují ve vazbě na jejich kupní sílu
- a také základních pojmů, jejichž obsah je pro vysvětlení daného tématu nezbytný: determinanta, diabetes mellitus, kvalita života, marketing, senior, vnitřní obchod.

Determinanta – determinující, určující složka-činitel, který svým působením vymezuje nebo výrazně ovlivňuje daný jev, například kvalitu života [13].

Diabetes mellitus – chronické onemocnění způsobené nedostatečnou produkcí inzulínu slinivkou břišní [13] nebo jeho malou účinností [17], odborně řečeno jde o poruchu metabolismu.

Kvalita života – souhrn typických, zpravidla kladných vlastností života lidí [13].

Marketing – jako podnikatelská „filozofie“ i pro sféru podnikání ve vnitřním obchodu musí vycházet z předpokladu a poznatku, že uspokojení přání, zájmů a potřeb konečného zákazníka je ekonomickou a sociální podmínkou existence podnikatelského subjektu.

Senior – v ČR je obvykle vymezován jako občan 60ti letý a starší (krátce 60plus), dokonce v některých médiích se objevilo sdělení, že polovina populace bere seniory jako občany nad 50 let [11].

Vnitřní obchod – jako systém zahrnuje subsystémy velkoobchod, maloobchod, pohostinství (služby stravovací a ubytovací) a cestovní ruch. Všechny subsystémy při podnikání se přímo nebo zprostředkovaně podílejí na uspokojování potřeb konečného zákazníka (spotřebitele, hosta, klienta).

Průzkum byl proveden ve vybraných provozních jednotek maloobchodu

v samoobslužných provozních jednotkách – hypermarketech, supermarketech a supermarketech (malá samoobsluha do 400 m² prodejní plochy) a v provozní jednotce s obsluhou. Byly zkoumány parametry: šířka a hloubka zkoumaného sortimentu, merchandising (komerční úprava a prezentace sortimentu zboží), značky a výrobci produktů a jejich ceny.

Spotřebitelské preference při nákupu vybraných potravin pro zdravou výživu a potravin vhodných pro dietu spotřebitelů s onemocněním „diabetes mellitus“ byly zjišťovány metodou dotazníkového šetření.

1 SPECIFICKÉ ZÁKAZNICKÉ SKUPINY

1.1 SENIOŘI

Občané senioři (60 plus) tvoří v ČR jednodílnou sociální skupinu lidí. Obraz seniorů i pohled na seniory ve společnosti je stále, často díky masmediím, dosti pokřivený – tak to vidí nejen sociologové, ale cítí to i samotní senioři, neboť veřejnost nevidí jejich přínos či aktivity. Asi polovina populace vnímá seniory jako nespokojence, kteří mají tendenci stále si jen na něco stěžovat, i když se mají docela dobře. Takové představy se velmi rychle šíří a

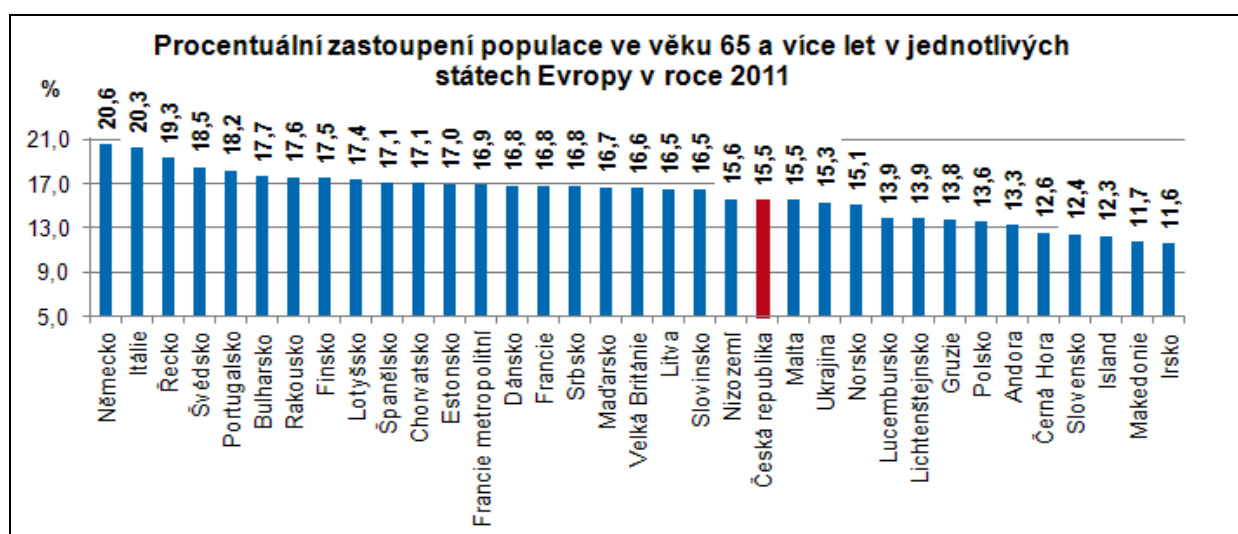
nabývají například v řadě reklam i některých absurdit.

I podle sociologů je společnost sama proti sobě, proč? Na jedné straně se prodlužuje doba odchodu do důchodu za věk 65 let a na druhé straně se občas dnešní padesátníci líčí jako nepružní, neperspektivní a neflexibilní pracovníci a velmi těžko, pokud se ocitli v kategorii nezaměstnaní, hledají nové zaměstnání [9].

V roce 2010 na území ČR bylo evidováno 10 506 813 obyvatel [18]. V ČR je nyní přes 2 milióny (konkrétně 2,3 miliónů) seniorů a to není zanedbatelná část obyvatel (jde o více než 20 % obyvatel) a tím také spotřebitelů, kteří vstupují na trh.

Ve statistice Eurostatu 2011 jsou uváděni senioři až od věku 65 a více. V tabulce 1 je počet seniorů 65 a více v ČR 15,5 % [19]. Rozdíl spočívá právě v hraničním čísle. V údajích ze stejného zdroje o složení obyvatelstva podle věkových skupin z roku 2010 je v kategorii 50-64 let v ČR 20,8 % a v kategorii 65 a více let 15,2 % obyvatel. Tím lze vysvětlit uvedený procentní rozdíl v počtu seniorů.

Obr. 1: Procentuální zastoupení populace 65 a více v jednotlivých státech Evropy v roce 2011



Zdroj dat: Eurostat, ČSÚ

Jak vyplývá z tabulky, početně senioři se stávají důležitou zákaznickou skupinou nejen v ČR, ale i ve všech uvedených státech Evropy v roce 2011. To by se mělo stát inspirujícím bodem pro firmy, jejichž potencionálními zákazníky se senioři stávají.

Vedle seniorů, kteří pobírají jen důchod a kteří musí počítat s každou korunou, jsou i senioři, kteří si mohou dovolit vyšší výdaje i v důchodu. K nim patří i část z 250 tisíc pracujících důchodců, kteří k důchodu pobírají ještě plat a senioři, kteří mají další příjmy z pronájmu nemovitostí, dividendy z akcií apod. Senioři v ČR na trh vstupují nejen se stále vyššími požadavky, ale i s větším objemem peněz. Každý měsíc na trhu utratí dohromady 20 miliard korun. Tyto miliardové sumy měsíčně směřují do nákupu potravin (z 23%), služeb, zdravotnického a spotřebního zboží a tato skupina obyvatel se stává pro výrobce, obchodníky, prodejce ad. silnou zákaznickou skupinou spotřebitelů [10].

Skupina seniorů se početně zvětšuje díky prodlužování jejich věku. Přes prodlužování průměrného věku dožití a prodlužování věku odchodu do důchodu přetrvává ve společnosti představa, že šedesátka je koncem aktivního života. Tato představa se zevšeobecňuje, nebere se v úvahu, v jaké profesi, v jakém oboru, jaké fyzické a psychické úsilí bylo potřeba v konkrétním oboru vydávat.

1.2 SPOTŘEBITELÉ S ONEMOCNĚNÍM DIABETES MELLITUS

Druhou významnou stále rostoucí zákaznickou skupinou jsou lidé-spotřebitelé s onemocněním diabetes mellitus, která se částečně překrývá se seniory.

V České republice je registrováno více než 800 tisíc lidí s vážným onemocněním diabetes mellitus (krátce diabetiků). Onemocnění diabetes mellitus týká asi 10 % obyvatel: více než 800 tisíc lidí je registrováno a navíc se předpokládá, že asi 300 000 lidí o svém onemocnění zatím neví (náhodné zjištění při vyšetření jiného zdravotního problému [5]. Aby lidé-spotřebitelé s tímto onemocněním nebyli

vyřazováni z pracovního či společenského života, musí dodržovat určitou životosprávu, ke které potřebují a nakupují potraviny a některé doplňky vhodné do jejich lékařsky upraveného stravovacího režimu (jídelníčku).

Diabetes mellitus je tedy odborně řečeno poruchou metabolismu. Zjednodušeně řečeno: je to onemocnění, kdy dochází k poruše zpracování cukrů, tuků a bílkovin v organismu. Pokud nejsou dodržovány doporučené zásady léčby nebo není diabetes léčen, může dojít ke vzniku a rozvoji dalších závažných onemocnění a komplikací a tím také ke zhoršení kvality jejich života.

M. Kvapil [4], uvádí, že onemocnění diabetes mellitus přináší lidem řadu pracovních omezení, například při řízení motorových vozidel. Je proto i z hlediska pracovního či společenského zařazení lidí s tímto onemocněním velmi důležitá a nutná dostupnost a kvalitní nabídka potravin na trhu, které požadavku správného stravovacího režimu včetně diety odpovídají [2].

Příčina vzniku diabetu není zcela známa, ale je známo několik možných spouštěcích faktorů jako např. genetické vlohy a působení vnějšího prostředí (stres, virózy, obezita, atd.) či konstituční tělesné faktory (rasa, pohlaví, věk, apod.) [15].

Zahraniční autoři se více orientují na problematiku diabetes mellitus z hlediska medicínského, kde nacházejí zpravidla určité paralely mezi různými funkcemi lidského těla a onemocněním diabetes mellitus, pouze malý počet autorů se zabývá synergickým efektem mezi nabídkou dostupných potravin vhodných ke konzumaci dotčenou skupinou spotřebitelů a jejich konkrétním využitím rámci jejich zdravé výživy [1].

Z hlediska spouštěcího mechanismu se rozlišuje několik typů diabetu, nejrozšířenější jsou diabetes 1. typu a diabetes 2. typu. Diabetes mellitus 1. typu se objevuje převážně v dětství a mladším věku, jeho výskyt je okolo 0,4 % populace. Naproti tomu cukrovka 2. typu je typická pro dospělé, hlavně obézní pacienty [16].

2 SPOTŘEBITEL A KVALITA ŽIVOTA

Pro udržení kvality života lidí obecně je důležitá prevence, která spočívá v identifikaci a ochraně lidí se zvýšeným rizikem vzniku cukrovky – to znamená, že je snaha zabránit vzniku onemocnění nebo jej alespoň oddálit (např. obézní lidé, výskyt cukrovky v rodině atd.). Zatím neexistuje přesvědčivý důkaz, že je možná primární prevence u diabetu 1. typu, ale je jisté, že lze zabránit nebo alespoň oddálit vznik cukrovky 2. typu.

Změna životního stylu, ve které je zahrnuto snížení tělesné hmotnosti vhodným stravováním a zvýšením fyzické aktivity, se výrazně podílí na prevenci cukrovky 2. typu. Kontrola tělesné hmotnosti se podílí také na snížení rizika srdečních onemocnění, snížení krevního tlaku (častého onemocnění u seniorů) atd. Včasné odhalení nemoci umožňuje předejít komplikacím a tím také redukuje i potřebu léčby. Dostatečná kontrola hladin krevního cukru snižuje riziko rozvoje komplikací a zpomaluje jejich progresi u všech typů cukrovky, stejně tak je důležitá kontrola vysokého krevního tlaku a zvýšené hladiny tuků [16].

Zdraví člověka stejnou měrou ovlivňují čtyři základní faktory; biologické a genetické předpoklady, systém zdravotní péče, prevence a životní styl [14]. Tyto faktory se podílejí na kvalitě života každého jedince, která je ovšem podmíněna-determinována nejen jimi, ale i řadou činitelů jako například ekonomickými, společenskými i pracovními podmínkami a úrovní životního prostředí.

Jako obecné determinanty, které svým působením vymezují a výrazně ovlivňují daný jev - v tomto případě kvalitu života specifické skupiny spotřebitelů s onemocněním diabetes mellitus - lze uvést:

- biologické a genetické vlivy
- systém zdravotní péče (medicína)
- životní styl včetně životosprávy
- a vliv životního prostředí.

Pro účely tohoto příspěvku je proto analyzována, hodnocena a srovnávána determinanta týkající se životního stylu a

zejména životosprávy. Ostatní determinanty jsou jen okrajově dotčeny, neboť jsou dány objektivně, vědecky zkoumány a jejich působení na kvalitu života daného jedince-seniora a diabetika je samotným jedincem těžko nebo jen zanedbatelně ovlivnitelné.

Změna životního stylu zahrnující správnou životosprávu a zvýšení fyzické aktivity může vést ke snížení tělesné hmotnosti, ale také ke zlepšení jeho uplatnění a postavení v pracovním kolektivu i společenském životě. Jako determinanta kvality života seniora a diabetika je jimi nejsnáze uchopitelná a naplnitelná.

Jak uvádí J. Barrat [1] vztahu mezi zdravím a stravou jsou si obecně lidé (i ve Velké Británii) vědomi. Je zde velká obava, jak potraviny, které jsou doporučovány ke zdravé stravě, je obtížné najít a za jak vysokou cenu. Obvykle je to vyšší riziko pro lidi s nižšími příjmy.

3 SPECIFICKÉ ZÁKAZNICKÉ SKUPINY A TRH V ČR

Při nezbytném dodržování životosprávy seniori a diabetici potřebují a nakupují služby, potraviny a některé doplňky vhodné do jejich stravovacího režimu, u diabetiků lékařsky upraveného. Je proto důležité, aby byly zejména v síti provozních jednotek vnitřního obchodu dostupné.

U skupiny seniorů jde zejména o nákup bio výrobků a doplňků pro zdravou výživu. To bylo šetřeno při průzkumu spotřebitelských preferencí při nákupu potravin pro zdravou výživu. Seniori tyto potraviny vyhledávají, nakupují, ale často u těchto produktů, zda koupit či nekoupit, nerozhoduje jejich kvalita, ale cena. To se stává v současné době obecnou tendencí na trhu v ČR [12]

U skupiny diabetes mellitus byla dostupnost produktů vhodných do jejich lékařsky upraveného stravovacího režimu zkoumána v 1. fázi řešení projektu v rámci IGA PEF ČZU v Praze 20111210060 „Vývojové trendy spotřebitelského koše potravin pro zákazníky s onemocněním diabetes mellitus“.

Na základě zjištěných výsledků obecně lze říci, že „dia“ produkty ve sledovaných provozních jednotkách maloobchodu (samoobslužných) patří ve většině případů do jejich stálého a nabízeného sortimentu. Tyto produkty sice nepředstavují významnou část z podílu celkového prodáváného sortimentu zboží, jehož šířka a hloubka závisí na typu provozní jednotky. Ze zjištěných výsledků je možné charakterizovat určitou vazbu mezi typem provozní jednotky a sledovanými parametry u „dia“ produktů: čím větší je provozní jednotka, tím je objem nabízeného sortimentu těchto produktů větší.

Všechny sledované parametry - v nabízeném sortimentu, merchandisingu, prezentaci i cenách - potvrzují obecně daná specifika, která jsou platná pro daný typ provozních jednotek. Sortiment „dia“ produktů však nebyl ve sledovaném období ani v jednom případě zahrnut do propagačních materiálů navštívených provozních jednotek maloobchodu [9].

Důležitou roli při zkoumání dostupnosti produktů a služeb pro uvedené zákaznické skupiny mají také inovace a inovační procesy při uspokojování jejich potřeb. Mohou však mít i záporné projevy. V roli zákazníka-spotřebitele se senior i diabetik ocitá jako kupující v subsystémech vnitřního obchodu při nákupu zboží, ale také při nákupu běžných služeb v bankovníctví, v leasingové společnosti či kadeřnictví, spotřebitelem je i host ve stravovacích či ubytovacích provozovnách, pacient v lékárně, klient realitní, cestovní či advokátní kanceláře a další. Zákazníkům-spotřebitelům jsou zde také nabízeny kromě služeb placených i služby související s inovačními procesy takzvané neplacené, jako je například bezplatná preventivní prohlídka motorového vozidla, dovoz zboží zdarma, poplatky za vedení nebo za schválení úvěru, odpuštění paušálního nebo administrativního poplatku při uzavření leasingové smlouvy, zdarma právní servis, komunikace s notářem, katastrálním úřadem apod. Emotivní přístup k takto nabízeným službám může bezprostředně vyloučit racionalitu chování zákazníka.

Osvojené poznatky z oboru ekonomiky mohou determinovat otázku: jsou tyto služby skutečně bezplatné nebo zaplacené v ceně zboží? Zákazník-spotřebitel se řídí svými předchozími zkušenostmi, znalostmi, informacemi od rodiny, přátel, známých, ale i radami a doporučeními různých podnikatelů a institucí, porovnává, hledá a vybírá z nabízeného zboží a služeb a rozhoduje se. Zkušenosti, znalosti, informace, rady i doporučení mohou být ovšem někdy protichůdné až odporující si a silně, i když skrytě, neetické.

Společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility – ve zkratce CSR) nabývá, jak uvádí L. Kuldová [3] i u nás na významu. Řada firem, která koncept CSR přijala (např. ČEZ, a.s., Česká spořitelna, a.s. ŠKODA AUTO, a.s. Vodafone Czech Republic, a.s. ad.), má zpracovaný program společenské odpovědnosti, ve kterém jsou zahrnuty aktivity vůči zákazníkům týkající se odpovědného přístupu, etického chování včetně etického kodexu, firemní strategie a kultury, vnímání potřeb lidí s určitými zdravotními problémy, seniorů, kvality životního prostředí ad. Tento etický přístup firem představuje a přináší inovační prvky v chování firem vůči zákazníkům, kteří jejich nabízené produkty poptávají, nakupují a uspokojují své potřeby [8].

ZÁVĚR

Vývoj jednotlivých subsystémů vnitřního obchodu, změny ve skladbě, šířce i hloubce sortimentu, v poskytování služeb, formě obsluhy, způsobech platby, ke kterým postupně docházelo, měly převážně kladný ohlas u zákazníků-spotřebitelů včetně seniorů a diabetiků. To vedlo, sice pomalu, ale k pozitivním změnám v chování lidí, ke kvalitativním změnám v nákupních, spotřebních i stravovacích zvyklostech zákazníků – ať v roli spotřebitelů, klientů, hostů, pacientů či pouhých uživatelů, které determinovaly další rozvoj jednotlivých subsystémů vnitřního obchodu.

Přestože do současného období vývoje společnosti zasáhla řada negativních jevů souvisejících s hospodářskou krizí (finanční, měnovou, dluhovou, krizí důvěry), vnitřní

obchod se s dopady těchto jevů vyrovnával, díky cílenému předmětu podnikání na uspokojování základních i rozvojových potřeb zákazníků-konečných spotřebitelů, poměrně dobře. Potvrzuje se, že pro sféru podnikání ve vnitřním obchodu, je znalost a uplatňování marketingového přístupu ekonomickou a sociální podmínkou existence podnikatelského subjektu.

V letošním roce však vlivem finančních problémů v EU i ČR dochází ke změně převažujícího trendu v nakupování převážně podle kvality. Jak uvádí J. Vavroň [12], podle průzkumu Media projektu Data Suport pro 79 % lidí starších 55 let při nákupech rychloobrátkového zboží, kam spadají i potraviny, je opět důležitější cena než značka nebo kvalita zboží; při nákupu zboží dlouhodobé spotřeby se podle ceny výrobku rozhoduje 65 % lidí. Cena zboží se tak opět stává určujícím kritériem nejen u nízkopříjmových zákaznických skupin obyvatel (senioři-penzisté či samoživitelky), ale i u spotřebitelů z tak zvané střední a vyšší třídy.

Myšlenka, že inovační procesy v systému vnitřní obchod by se měly stát nejen determinantou jeho kvalitativního rozvoje, ale i determinantou kvalitativních změn v chování spotřebitelů při nákupu zboží podle značky a jeho kvality, se obecně, zejména ve vypjatých ekonomických situacích pro spotřebitele, nepotvrzuje.

Zde se zřetelně prokazuje prioritá ekonomického přístupu ke spotřebnímu chování, kdy se nahlíží na chování spotřebitele především jako na výsledek osvojených ekonomických kategorií a racionálních úvah spotřebitele. Racionální přístupy ke spotřebnímu chování předpokládají, že spotřebitel postupuje podle "chladné kalkulace", ve které jsou emotivní, psychologické či sociální prvky potlačeny nebo se nevyskytují [7] a při nákupu rozhoduje cena.

Vyslovená otázka v cíli tohoto příspěvku, zda komunikační cesty mezi vybranými zákaznickými skupinami a firmami, které se podílejí na uspokojování jejich potřeb a nabídka zboží a služeb těmto zákaznickým skupinám je

dostačující, ve sledovaných průzkumech se potvrdila jen částečně; a to v nabídce sortimentu zboží – potravin, jak z hlediska šířky, tak i hloubky sortimentu. V samoobslužných provozních jednotkách (zejména hypermarketů) byl problém s komunikací při hledání sledovaného sortimentu zboží [9].

LITERATURA

- [1] BARRAT, J., 1997: The cost and availability of healthy food choices in southern Derbyshire, In *Journal of Human Nutrition and Dietetics*, Volume 10, Issue 1, February 1997, Pages 63-69, ISSN: 09523871, CODEN: JHNDE, SCOPUS.
- [2] EDELSBERGER, T. (2011): *Encyklopedie pro diabetiky*. Praha: Maxdorf, s. 319. ISBN 978-80-7345-189-9.
- [3] KULDOVÁ, L., (2011): Vliv společenské odpovědnosti na výkonnost firem. In: *Trendy v podnikání (Business Trends)*, 2011, roč. I, č. 1, s. 41 – 48. ISSN 1805-0603.
- [4] KVAPIL, M. (2010): *Diabetologie*. 1.vyd. Praha:Triton, 282 s. ISBN 978-80-7345-141-3.
- [5] PERGL, V. (2011): Potraviny pro diabetiky neexistují, není možné *Právo*, roč. 21, č. 56, s. 4. ISSN 1211 2119.
- [6] SIMMONS, D., VOYLE, J., SWINBURN, B., O'DEA, K., 1997: Community-based approaches for the primary prevention of non-insulin- dependent diabetes mellitus, In *Diabetic Medicine*, Volume 14, Issue 7, 1997, Pages 519-526, ISSN: 07423071, SCOPUS
- [7] REGNEROVÁ, M., HES, A. (2011): Udržitelný rozvoj, občan-spotřebitel a vzdělání. In (monografie): *Udržitelný rozvoj v podmínkách ekonomické krize*. České Budějovice: VŠERS, s. 340 – 346. ISBN 978-80-87472-04-0.
- [8] REGNEROVÁ, M., HES, A. (2011): Společenská odpovědnost firmy a spotřebitel. In: *Trendy v podnikání (Business Trends)*, 2011, roč. I, č. 1, s. 49 – 56. ISSN 1805-0603.
- [9] REGNEROVÁ, M., ŠÁLKOVÁ, D. (2012): Dostupnost sortimentu zboží pro specifickou skupinu spotřebitelů na trhu v ČR. In (CD): *Enterprise and Competitive Environment*. Bučovice: Martin Kříž Publishing, s. 46. ISBN 978-80-87106-54-9.

[10] VAVROŇ, Jiří. (2011): Na český trh vstupuje nová silná zákaznická skupina – senioři. *Právo*, roč. 21, č. 136, s. 1, 3.

[11] VAVROŇ, Jiří. (2011): Mladí: Lidé nad 50 by už neměli jít do politiky. *Právo*, roč. 21, č. 258, s. 4. ISSN 1211-2119.

[12] VAVROŇ, Jiří. (2012): Češi nakupují podle ceny, a ne kvality. *Právo*, 2012, roč. 22, č. 103, s. 1, 4. ISSN 1211-2119.

[13] Kolektiv autorů pod vedením PETRÁČKOVÉ, V. a KRAUSE, J. (1997): *Akademický slovník cizích slov*. 1.vyd., dotisk. Praha: Academia Praha. 835 s. ISBN 80-200-0607-9.

[14] Základem zdraví je prevence. (2012): *Právo*, roč. 22, č. 57, s. 6. ISSN 1211-2119.

[15] Co je diabetes mellitus (cukrovka)? [cit. 2012-09-15]. Dostupné na: <http://www.mte.cz/cukrovka-diabetes.htm>

[16] Diabetes – cukrovka. Prevence. [cit. 2012-09-15]. Dostupné na: <http://absolventi.gymcheb.cz/2010/mapecho/oktava/VOS/cukrovka.html>

[17] Diabetes mellitus. [cit. 2012-09-15]. Dostupné na: http://www.cojeco.cz/index.php?s_term=&s_lang=2&detail=1&id_desc=19623

[18] Počet obyvatel ČR. [cit. 2011-10-19]. Dostupné na: <http://algin.cz/slovník/pocet-obyvatel-v-cr/>

[19] Senioři. [cit. 2012-09-25]. Dostupné na: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/seniori>

Autoři:

Doc. Ing. Aleš Hes, CSc.

Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, Katedra obchodu a financí,
Kamýcká 129, 165 21 Praha 6
tel.: 224 38 23 59
hes@pef.czu.cz

Ing. Marta Regnerová, CSc.

Česká zemědělská univerzita v Praze,
Provozně ekonomická fakulta
Katedra obchodu a financí
Kamýcká 129, 165 21 Praha 6
tel.: 224 38 23 85
regnerova@pef.czu.cz

SPECIFIC CUSTOMER GROUPS IN THE CZECH MARKET

Marta Regnerová, Aleš Hes

Abstract: Numerically significant and growing social groups that have their own characteristics and which are becoming an important customer groups in the Czech market, are seniors and people with diabetes mellitus. Yet in many marketing investigation you can meet with fact that these social groups, especially senior citizens numbering in the Czech Republic over 2 million people, as consumers on the market neglects. Their consumer demand for products and services at a steady pension is an important source of income range of enterprises in the region.

The findings presented to in the Article also emerged from the project solution in the IGA PEF CZU in Prague 201111210060. „Developments of food consumer basket for consumers with disorder diabetes mellitus“

Key words: Market, internal trade, senior, diabetes mellitus, goods

JEL Classification: M 31

STAKEHOLDER MANAGEMENT V PROSTŘEDÍ MESTSKEJ SAMOSPRÁVY

Jana Jaďud'ová, Judita Tomaškinová, Martin Mozola

ÚVOD

Pojmom stakeholder management sa označuje spôsobom, akým organizácie pristupujú k subjektom, ktoré môžu byť ovplyvnené činnosťou organizácie alebo ktoré majú záujem v niektorých činnostiach organizácie. Bez ohľadu na účel, ciele a podnikateľský smer organizácie, úspešná organizácia manažuje vzťahy, ktoré sú pre ňu dôležité. Stupeň, akým organizácie uspokojujú potreby a požiadavky svojich stakeholderov [4] považujeme za stakeholder management (resp. manažérstvo vzťahov).

Termín stakeholder bol po prvýkrát zaznamenaný v 60-tych rokoch minulého storočia. Samotný pojem „stakeholder“ sa prvýkrát objavil v literatúre manažmentu vo vnútornej správe Stanfordského výskumného inštitútu (SVI) v roku 1963. [6] Pojem bol chápaný ako upresnenie termínu „stockholder – podielník“, ako jedinej skupiny, ktorej sa zodpovedá manažment organizácie. Samotný koncept stakeholder manažmentu bol teda pôvodne definovaný ako „tie skupiny, bez podpory ktorých by organizácia prestala existovať“. [3; 6] Teoretický prístup bol navrhnutý a rozšírený Edwardom Freemanom v roku 1984, kedy definoval stakeholderov ako „skupinu alebo jednotlivcov, ktorí môžu ovplyvniť organizáciu a jej ciele alebo môžu byť organizáciou ovplyvnení.“ Podľa Freemana každá z týchto skupín zohráva dôležitú úlohu v obchodnom úspechu organizácie; každá má určitý podiel v organizácii, a preto vznikol pojem „stakeholder – podielník“, „stakeholder model, stakeholder rámec“ alebo „stakeholder manažment“. [9]

V teórii stakeholder managementu sa ako kľúčový subjekt ukazuje verejná správa a samospráva, ktorá vymedzuje legislatívny rámec, vytvára podmienky pre výkon podnikateľskej a mimovládnej činnosti a predstavuje pomerne veľkého

zamestnávateľa, na ktorého je napojených niekoľko subjektov zabezpečujúcich služby pre dané orgány. Cieľom príspevku je identifikovať a klasifikovať stakeholderov (zainteresované strany) vybranej miestnej samosprávy – Mestský úrad Banská Bystrica.

1 METODIKA

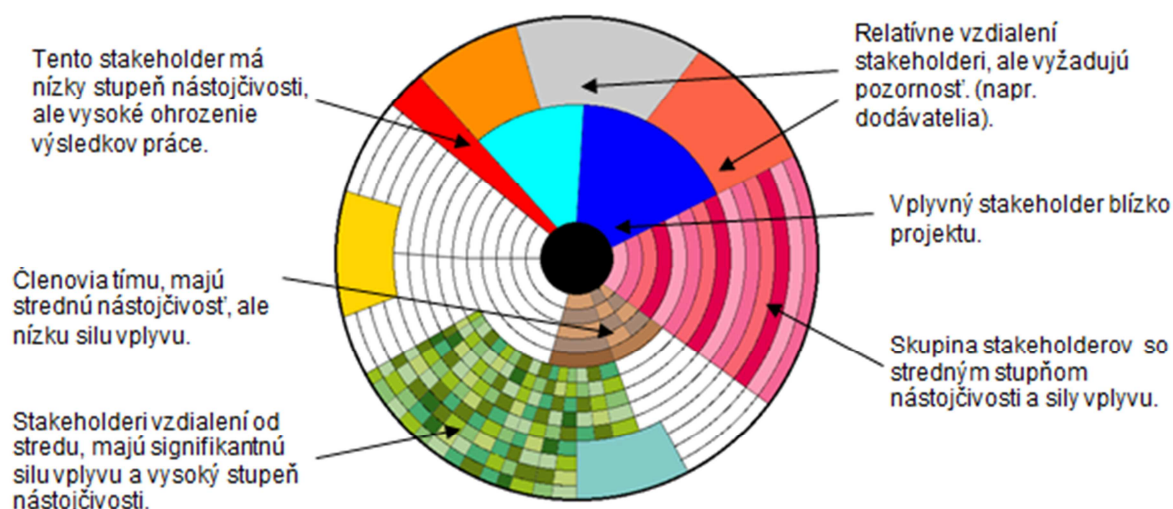
Analýzu zainteresovaných strán (stakeholderov) sme vykonali v zmysle šesťkrokového modelu, tak ako uvádza [8] za účelom identifikovania zainteresovaných strán (stakeholderov) a kľúčových „hráčov“, odhadnutia ich záujmov a predvídania potenciálu ovplyvnenia politiky organizácie. Prvým bodom bolo identifikovania hlavného účelu analýzy zainteresovaných strán (stakeholderov). Následne sme identifikovali jednotlivých stakeholderov (zainteresované strany) a pristúpili k zberu a záznamu dát analýzy. Nakoľko nami skúmaná organizácia (Mestský úrad Banská Bystrica) nemá vytvorenú ani jednoduchú klasifikáciu zainteresovaných strán (stakeholderov), vychádzali sme zo základných skupín zainteresovaných strán (stakeholderov) definovaných v odbornej literatúre [5; 7; 11 a pod.]. Formou brainstormingu so zástupkyňou primátora mesta a na základe oficiálnej stránky mestského úradu sme identifikované subjekty rozdelili na dve základné skupiny – primárnych (definovaných ako tie subjekty, ktoré uskutočňujú pre organizáciu základné úlohy a podporu, a pokiaľ nebudú naplnené ich očakávania, môžu vyvolať následné negatívne vplyvy smerom k organizácii) a sekundárnych, ktorí majú schopnosť ovplyvňovať primárnych a najčastejšie sa do tejto skupiny zaraďujú mimovládne organizácie, médiá, environmentálne organizácie a ďalší jednotlivci alebo organizácie. Štvrtým bodom bola identifikácia vzorov a kontextov interakcií medzi jednotlivými stakeholdermi, piatym samotná

klasifikácia podľa zvolených atribútov. My sme využili trojaspektový systém klasifikácie, a ako kritériá sme určili silu vplyvu, legitímnosť požiadaviek a naliehavosť, s ktorom sa domáhajú plnenia svojich požiadaviek.

Evalváciu vplyvu zainteresovaných strán (stakeholderov) na organizáciu sme vyhodnocovali programom Stakeholder Circle SIMS. Kľúčovými prvkami tohto programu sú: koncentrické kruhy, ktoré indikujú vzdialenosť od stredu resp. od stredového subjektu; vzory jednotlivých subjektov, ktoré indikujú ich homogénnosť (napr.: tmavý odtieň indikuje solidaritu, zatiaľ čo tieňovanie a vzorkovanie môže indikovať heterogenitu v prezentovaní záujmu); veľkosť bloku, ktorá indikuje rozsah a pôsobnosť vplyvu a odtieň farby, ktorý môže indikovať stupeň vplyvu (dopadu). [2] Metodika daného programu je založená na: identifikácii

zainteresovaných strán (stakeholderov), určení ich priorít (pričom ako hodnotiace kritériá používa silu vplyvu, blízkosť a naliehavosť), vizuálnom prevedení vplyvu zainteresovaných strán (stakeholderov) vo forme farebného kruhu (mapovanie ich potrieb, Obr. 1), návrhu stratégie pre zapojenie zainteresovaných strán (stakeholderov) a v monitoringu prijatých programov. Pri každom subjekte sa hodnotí jeho súčasný a želaný stav (vzhľadom na parameter podpory a vnímania), ako aj požiadavky organizácie voči stakeholderovi a opačne. Program nám umožňuje vytvoriť databázu údajov, ktorú možno aktualizovať v priebehu času, a tým sledovať trendy a problémy. List zainteresovaných strán (stakeholderov) možno exportovať a dáta používať aj v iných systémoch.

Obr. 1: Farebný kruh stakeholderov



Zdroj: The Stakeholder Circle – A Visualisation Tool. s.a.

Každý stakeholder (zainteresovaná strana) je hodnotený stupnicou v rozmedzí od 5/4 - 1:

Kritérium sila vplyvu:

4 = vysoká (môže spôsobiť značné problémy organizácii),

3 = stredná (schopnosť formálnych zmien),

2 = pomerne nízka (neformálna schopnosť spôsobovať zmeny),

1 = nízka (nespôsobuje zmeny a nepredstavuje problém pre organizáciu).

Kritérium blízkosť (ako úzko je prepojený s organizáciou):

4 = priamo (blízka spolupráca, resp. priamo zamestnaný/napojený na organizáciu),

3 = pravidelne s organizáciou spolupracuje,

2 = nepravidelná spolupráca, ale organizáciu eviduje,

1 = pomerne vzdialená spolupráca (nemá priamu spoluúčasť).

Kritérium naliehavosť (prezentovaná šírkou kruhu, t.j. a kým spôsobom sú schopní použiť svoju silu) :

5 = okamžitá (urgentná potreba reagovať na jeho očakávania),

4 = konať rýchlo,

3 = plánovať opatrenia v relatívne krátkom čase,

2 = plánovať opatrenia v strednodobom horizonte,

1 = nie je žiaden dôvod k akcii, nevyžaduje zvýšenú pozornosť, postačí len evidencia tohto stakeholdera a komunikácia s nim.

Skúmaná organizácia bola vybraná zámerne v nadväznosti na výskum realizovaný v rokoch 2010-2011 za účelom analýzy súčasného stavu Mestského úradu Banská Bystrica pre implementáciu konceptu spoločenskej zodpovednosti (CSR 1) a pokračovali v roku 2012. Stakeholderovská analýza (analýza zainteresovaných strán) predstavuje neodmysliteľný prvok konceptov spoločenskej zodpovednosti, o ktorý prejavila záujme samotná organizácia.

2 VÝSLEDKY A DISKUSIA

Mesto Banská Bystrica vzniklo 1. 1. 1991 zo zákona 369/1990 Zb. o obecnom zriadení a je samostatný samosprávny územný celok Slovenskej republiky. Mesto samostatne rozhoduje a uskutočňuje všetky úkony súvisiace so správou mesta a jeho majetku, ak osobitný zákon takéto úkony nezveruje štátu alebo inej právnickej osobe alebo fyzickej

osobe. Na výkon samosprávy slúžia mestu samosprávne orgány - primátor mesta a mestské zastupiteľstvo. Mestské zastupiteľstvo zriaďuje podľa potreby ďalšie svoje orgány: mestskú radu, komisie pri mestskom zastupiteľstve, mestskú políciu a iné dočasné výkonné, alebo kontrolné orgány a určuje im náplň práce. Mestský úrad je výkonným orgánom mestského zastupiteľstva a primátora. Prenesený výkon štátnej správy v oblasti územného rozhodovania a stavebného poriadku vykonáva Stavebný úrad, v oblasti matriky, evidencie občanov a občianskych záležitostí Matričný úrad, v oblasti školstva Školský úrad. [1]

V prvom kroku v zmysle šesťkrokového modelu [8], sme za hlavný účel stakeholderskej analýzy (analýzy zainteresovaných strán) určili transparentné riadenie v zmysle dobrej správy (good governance). Nakoľko na samotný Mestský úrad je napojených viacero subjektov, sa v súčasnej dobe riadenie vzťahov medzi nimi javí ako neprehľadné. V tejto súvislosti vedenie mesta prejavilo záujem podieľať sa na mapovaní vzťahov voči svojim zainteresovaným stranám (stakeholderom). Následne sme formou brainstormingu so zástupkyňou primátora mesta a komparáciou oficiálnej stránky Mestského úradu Banská Bystrica identifikovali všetky zainteresované strany, ktoré by mohli byť činnosťou úradu a jeho aktivitami istým spôsobom ovplyvňované, resp. ktoré úrad ovplyvňuje. K identifikácii zainteresovaných strán (stakeholderov) nám slúžila skupina základných otázok: *Kto sú naši súčasný a potenciálni stakeholderi? Aké sú ich záujmy / práva? Ako môže organizáciu stakeholder ovplyvniť (pozitívne alebo negatívne)? Ako môže organizácia ovplyvniť stakeholdera (pozitívne alebo negatívne)? Voči komu existujú právne povinnosti? Kto môže organizácii pomôcť pri riešení závažných úloh?* Celkovo sme identifikovali 76 subjektov (Tab. 1), ktoré sme rozdelili do dvoch základných skupín – primárni a sekundárni stakeholderi.

Tab. 1: Prehľad stakeholderov (zainteresovaných strán) Mestského úradu Banská Bystrica

Primárni	Sekundárni
Primátor (1)	Školy (33)
Zástupca primátora (2)	Verejnosť (34)
Prednosta mestského úradu (3)	Zdravotnícke zariadenia (35)
Mestské zastupiteľstvo (4)	Regulačné úrady (36)
Mestská rada (5)	Partnerské mestá (37)
Mestský mládežnícky parlament (6)	Mimovládne orgány (38)
Komisie mestského zastupiteľstva (7)	Občianske združenia (39)
Výbory mestských častí (8)	Médiá – tlač (40)
Útvar hlavného kontrolóra (9)	Banky (41)
Mestská polícia (10)	Orgány kontroly a inšpekcie (42)
Obchodné spoločnosti (11)	Lokálne a ďalšie komunity (43)
Námestník pre služby (12)	Profesijné zoskupenia (44)
Námestník pre rozvoj a výstavbu (13)	Telekomunikační operátori (45)
Ekonomický námestník (14)	Reklamné agentúry (46)
Oddelenie prvého príjmu (15)	Štát, vláda (47)
Matričný úrad (16)	Krajský školský úrad v Banskej Bystrici (48)
Školský úrad (17)	Obvodný úrad v Banskej Bystrici (49)
Stavebný úrad (18)	Obvodný úrad životného prostredia Banská Bystrica (50)
Park Kultúry a Oddychu (PKO) (19)	Obvodný pozemkový úrad v Banskej Bystrici (51)
Bytový podnik mesta Banská Bystrica (20)	Kancelária prezidenta Slovenskej republiky (52)
Záhradnícke a rekreačné služby mesta Banská Bystrica (21)	Regionálny úrad verejného zdravotníctva v Banskej Bystrici (53)
Dopravný podnik mesta Banská Bystrica (22)	Slovenská agentúra pre cestovný ruch (SACR) (54)
Útvar hlavného architekta Banská Bystrica (23)	Slovenská agentúra pre rozvoj investícií a obchodu (SARIO) (55)
Verejný ochranca práv (Ombudsman) (24)	Podnikateľské a inovačné centrum Banská Bystrica (56)
Úrad Banskobystrického samosprávneho kraja (25)	Slovenská obchodná a priemyselná komora (SOPK) (57)
Spoločnosti s majetkovou účasťou Mesta Banská Bystrica (26)	Daňové riaditeľstvo SR (58)
Sociálny podnik Mesta Banská Bystrica (27)	Štátna ochrana prírody SR Banská Bystrica (59)
STADETORE – Stacionár detský očný a rehabilitačný (28)	Slovenská agentúra životného prostredia (60)
Mestské divadlo – Divadlo z Pasáže (29)	Štátny archív v Banskej Bystrici (61)
Neinvestičný fond Moje mesto Banská Bystrica (30)	Úrad priemyselného vlastníctva SR v Banskej Bystrici (62)
Zamestnanci (31)	Slovenský červený kríž Banská Bystrica (63)
Dodávatelia (32)	Krajský súd Banská Bystrica (64)
	Krajská prokuratúra v Banskej Bystrici (65)
	Územná vojenská správa Banská Bystrica (66)
	Prezídium policajného zboru Banská Bystrica (67)
	Okresné riaditeľstvo policajného zboru Banská Bystrica (68)
	Okresné riaditeľstvo Hasičského a záchranného zboru Banská Bystrica (69)

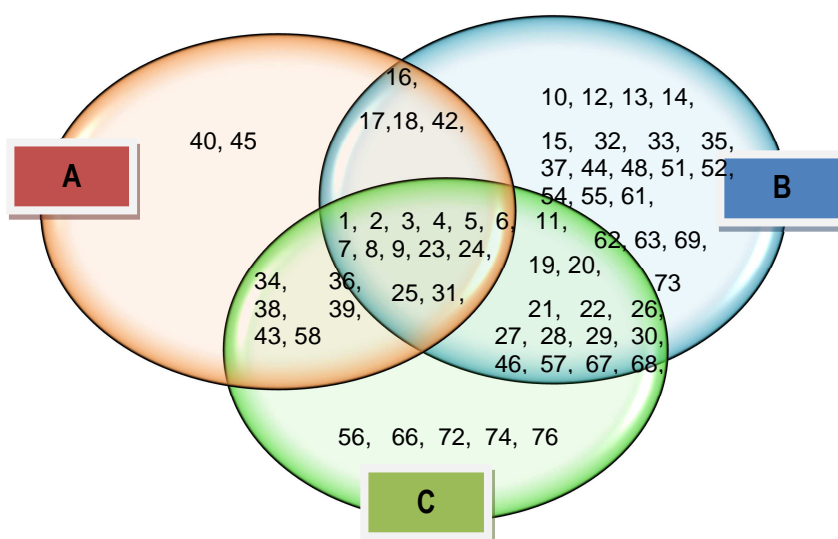
	Štátna vedecká knižnica v Banskej Bystrici (70)
	Verejná knižnica Mikuláša Kováča (71)
	Informačné centrum mladých Banská Bystrica (72)
	Stredoslovenské osvetové stredisko (73)
	Správa športových a telovýchovných zariadení (74)
	Občianske rady (75)
	Cirkev (76)

Zdroj: vlastné spracovanie

Takto identifikovaných stakeholderov (zainteresované strany) bolo potrebné klasifikovať, aby sme z nich určili tých, ktorí sú pre Mestský úrad kľúčoví a následne navrhli stratégiu riadenia ich vzťahov. Z možných prístupov realizácie daného kroku sme použili trojaspektový systém klasifikácie (Obr. 2). Súčasné použitie troch aspektov nám umožnilo

vytvorenie širšej škály zainteresovaných strán (stakeholderov). Ako kritérium sme si zvolili silu vplyvu (A), legitímnosť, oprávnenosť požiadaviek (B) a naliehavosť požiadaviek (C). Následné rozmiestenie jednotlivých stakeholderov (zainteresovaných strán) sme robili na základe konzultácie so zástupkyňou primátora mesta.

Obr. 2: Trojaspektový systém klasifikácia stakeholderov Mestského úradu Banská Bystrica



Zdroj: vlastné spracovanie

Skupinu zainteresovaných strán (stakeholderov) s jedným faktorom ich pôsobenia na organizáciu, tj. vysokým vplyvom a pomerne nízkou úrovňou oprávnenosti a naliehavosti svojich požiadaviek predstavujú médiá a tlač (40), ktoré majú výrazný vplyv na budovanie goodwillu organizácie. Sú to aj

telekomunikační operátori (45), od ktorých spokojnosti závisí interná a externá komunikácia Mestského úradu.

Zainteresované subjekty s oprávnenými požiadavkami a pomerne nízkou úrovňou vplyvu a naliehavosťou ich uspokojovania sú: Mestská polícia (10), Námetník pre služby

(12), Náместník pre rozvoj a výstavbu (13), Ekonomický náместník (14), Oddelenie prvého príjmu (15), Dodávateľia (32), Školy (33), zdravotnícke zariadenia (35), Partnerské mestá (37), Profesionálne združenia (44), Krajský školský úrad v Banskej Bystrici (48), Obvodný pozemkový úrad v Banskej Bystrici (51), **Kancelária prezidenta Slovenskej republiky (52), Slovenská agentúra pre cestovný ruch (SACR) (54), Slovenská agentúra pre rozvoj investícií a obchodu (SARIO) (55), Štátny archív v Banskej Bystrici (61), Úrad priemyselného vlastníctva SR v Banskej Bystrici (62), Slovenský červený kríž Banská Bystrica (63), Okresné riaditeľstvo Hasičského a záchranného zboru Banská Bystrica (69), Stredoslovenské osvetové stredisko (73).**

Subjekty, ktoré sa naliehavo domáhajú uspokojovania svojich požiadaviek, ale ich sila a oprávnenosť ich vplyvu je pomerne nízka predstavujú: Podnikateľské a inovačné centrum Banská Bystrica (56), Územná vojenská správa Banská Bystrica (66), Informačné centrum mladých Banská Bystrica (72), Správa športových a telovýchovných zariadení (74) a Cirkev (76).

Pomerne „nebezpeční“ vďaka kombinácii miery vplyvu a naliehavosti, s ktorou sa domáhajú uspokojovania svojich požiadaviek a nárokov, ale pomernou nízkou oprávnenosťou ich požiadaviek sú mimovládne orgány (38), občianske združenia (39), lokálne a ďalšie komunity (43) pôsobiace v Banskej Bystrici. Do tejto skupiny zaraďuje aj verejnosť (34), v podobe miestnych obyvateľov, ktorí majú záujem spolupodieľať sa na dianí v meste; Regulačné orgány (36) a Daňové riaditeľstvo (58). Pre Mestský úrad predstavujú pomerne dôležitého partnera.

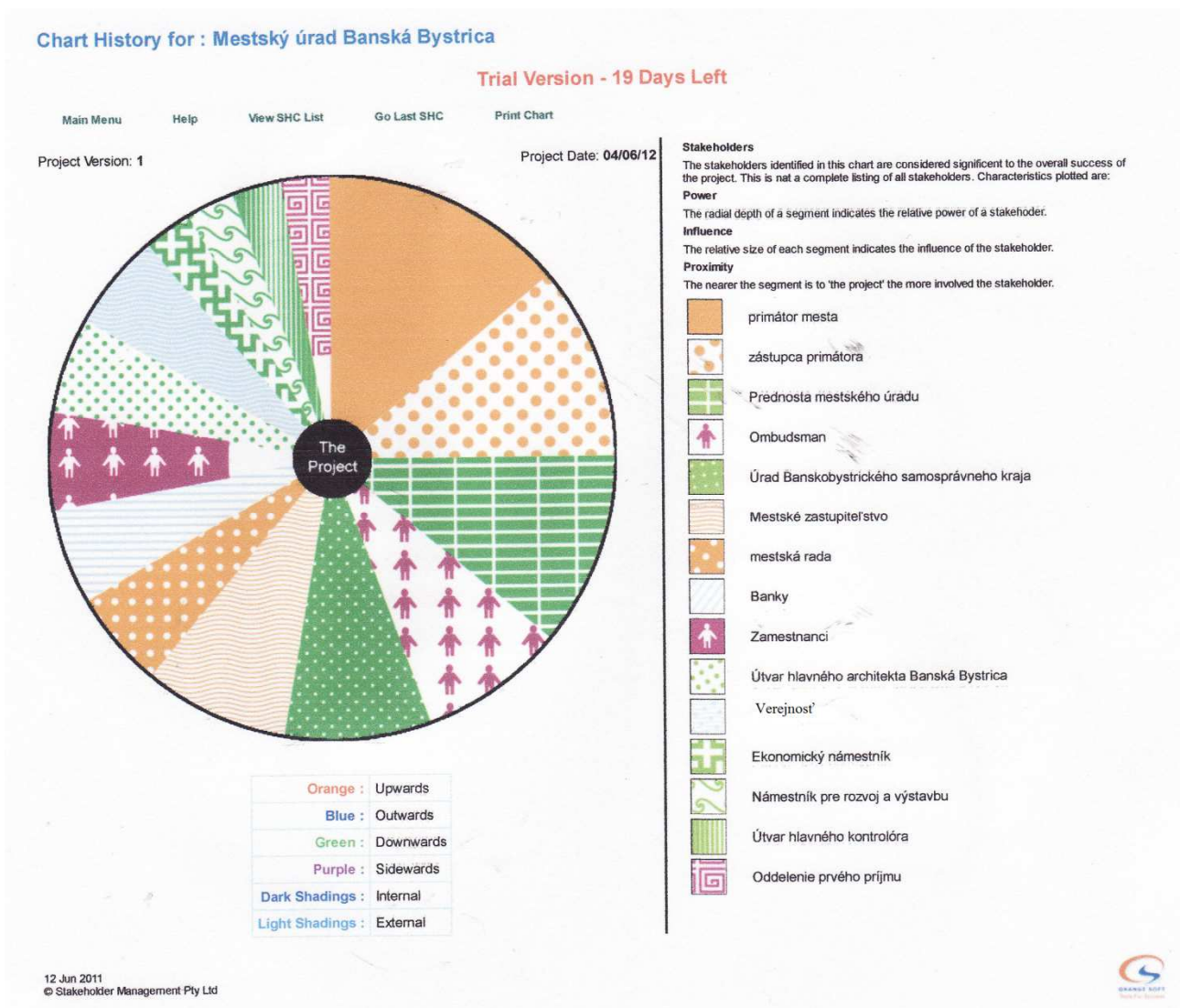
Pomerne širokú skupinu predstavujú zainteresované strany (stakeholderi) s kombináciou oprávnenosti požiadaviek a nárokov, ktoré si naliehavo vyžadujú uspokojovať, ale s pomerne nízkou úrovňou ich vplyvu. Sú to najmä organizácie zriadené mestom: Park Kultúry a Oddychu (19), Bytový podnik mesta Banská Bystrica (20), Záhradnícke a rekreačné služby mesta Banská

Bystrica (21), Dopravný podnik mesta Banská Bystrica (22), Spoločnosti s majetkovou účasťou Mesta Banská Bystrica (26), Sociálny podnik Mesta Banská Bystrica (27), STADETORE – Stacionár detský očný a rehabilitačný (28), Mestské divadlo – Divadlo z Pasáže (29), Neinvestičný fond Moje mesto Banská Bystrica (30). Zaraďujeme sem aj Obchodné spoločnosti (11), Reklamné agentúry (46), Slovenskú obchodnú a priemyselnú komoru (57) s regionálnym sídlom v Banskej Bystrici, Prezídium policajného zboru Banská Bystrica (67), Okresné riaditeľstvo policajného zboru Banská Bystrica (68), Štátnu vedeckú knižnicu v Banskej Bystrici (70), Verejnú knižnicu Mikuláša Kováča (71) a Občianske rady (75).

Poslednú kombináciu dvoch faktorov predstavujú zainteresované strany (stakeholderi) s pomerne vysokou mierou vplyvu a oprávnenosti požiadaviek. Sú to: Matričný úrad (16), Školský úrad (17), Stavebný úrad (18), Orgány kontroly a inšpekcie (42), Štát a vláda (47), Obvodný úrad v Banskej Bystrici (49), Obvodný úrad životného prostredia Banská Bystrica (50), Regionálny úrad verejného zdravotníctva v Banskej Bystrici (53), Štátna ochrana prírody SR Banská Bystrica (59), Slovenská agentúra životného prostredia (60), Krajský súd Banská Bystrica (64) a Krajská prokuratúra v Banskej Bystrici (65).

V skupine kľúčových subjektov sme identifikovali jedenásť subjektov, z ktorých väčšinu tvorí samospráva mesta: Primátor (1) – najvyšší predstaviteľ a výkonný orgán mesta; Zástupkyňa primátora mesta (2); Prednostu mestského úradu (3); Mestské zastupiteľstvo (4); Mestskú radu (5) – výkonný kontrolný orgán mestského zastupiteľstva; Mestský mládežnícky parlament (6); Komisie mestského zastupiteľstva (7); Výbory mestských častí (8), Útvary hlavného kontrolóra (9); Útvary hlavného architekta Banská Bystrica (23); Verejná ochrana práv - Ombudsman (24); Úrad Banskobystrického samosprávneho kraja (25); Banky (41) a v neposlednom rade vlastní zamestnanci Mestského úradu (31).

Obr. 3: Kruh stakeholderov Mestského úradu Banská Bystrica



Zdroj: Stakeholder Circle SIMS. 2012

Legenda:

Zainteresované strany: Zainteresované strany identifikované v diagrame sú považované za významné pre celý úspech projektu. Nie je to úplný zoznam zúčastnených strán. Zmapované sú charakteristiky:

Sila: Radiálna hĺbka segmentu udáva relatívnu silu zainteresovanej strany.

Vplyv: Relatívna veľkosť každého segmentu ukazuje vplyv zainteresovanej strany.

Blízkosť: Blízkosť segmentu od stredu znázorňuje, že zainteresovaná strana je do projektu viac zapojená.

Farebnosť:

Oranžová – hore

Modrá – smerom von

Zelená – dole

Fialová – stranou

Tmavé tieň – vnútorná zainteresovaná strana

Svetlé tieň – vonkajšia zainteresovaná strana

Evalváciu vplyvu zainteresovaných strán (stakeholderov) na Mestský úrad Banská Bystrica sme vyhodnotili v prostredí programu Stakeholder Circle SIMS. Obmedzenosť daného programu spočíva v limitujúcom počte subjektov, ktoré možno hodnotiť daným programom (maximálny počet 15 subjektov), a preto sme overovali opodstatnenosť kľúčových stakeholderov zistených trojaspektovým systémom klasifikácie (Primátor, Zástupkyňa primátora mesta, Prednosta Mestského úradu, Verejný ochranca práv – Ombudsman, Mestská rada, Úrad Banskobystrického samosprávneho kraja,

Banky, Zamestnanci, Útvar hlavného architekta, Útvar hlavného kontrolóra). Skúmanými subjektmi sa stala aj verejnosť, ako pomerne „nebezpečný“ stakeholder (zainteresovaná strana) vzhľadom na silu svojho vplyvu; ekonomický námestník, námestník pre rozvoj a výstavbu a oddelenie prvého príjmu (kontaktu s občanmi), ktoré zvolila zástupkyňa primátora mesta, aby overila silu vplyvu daných zainteresovaných strán (stakeholderov) a ich opodstatnenosť.

Z výstupu programu Stakeholder Circle SIMS je zrejmé, že na základe šírky kruhového výrezu a blízkosti ku stredu, stakeholderov (zainteresované strany s najväčšou silou a vplyvom predstavuje Primátor mesta, Zástupca primátora a Prednosta mestského úradu. Do kategórie kľúčových stakeholderov, ktorí majú schopnosť ovplyvniť výsledok činnosti úradu sa zaraďuje aj ombudsman, Úrad Banskobystrického samosprávneho kraja, Mestské zastupiteľstvo a Mestská rada. Vzhľadom na farebné prevedenie výrezu (modrá farba) a ich vzorkovanosť, predstavujú banky a verejnosť subjekty, ktorý prejavujú heterogenitu v presadzovaní svojich záujmov a zaraďujú sa medzi externých stakeholderov. Útvar hlavného kontrolóra, Ekonomického námestníka, Námestníka pre rozvoj a výstavbu a Útvar hlavného kontrolóra možno charakterizovať, ako stakeholderov, ktorí sa priamo podieľajú na výsledkom Mestského úradu, ale vzhľadom na ich špecifickosť (oblasť pôsobenia a výkonu svojej činnosti) veľkosť ich vplyvu nie je pomerne vysoká (úzky segment

výrezu kruhu). Stakeholderov vzdialených od stredu, ktorí majú významnú silu vplyvu a vysoký stupeň nástojčivosti svojich požiadaviek predstavujú zamestnanci a oddelenie prvého príjmu. Z výsledkov hodnotených subjektov sme nezaznamenali ani jedného stakeholdera z kategórie vzdialených stakeholderov, ktorého by bolo potrebné evidovať a v prípade potreby a jeho preskupenia prijať vhodné opatrenia (stratégiu).

Pre budúce smerovanie Mestského úradu ako zodpovednej a transparentnej organizácie by bolo vhodné začleniť najmä identifikovaných kľúčových stakeholderov do procesu tvorby politiky mesta. Nakoľko väčšina z nich predstavuje samosprávu mesta, vyžaduje sa aj v súčasnej dobe obojstranná komunikácia medzi primátorom, ako hlavným predstaviteľom mesta a ostatnými orgánmi mesta. Pre stakeholderov – banky a verejnosť – je potrebné dôsledne dohliadať na ich požiadavky, neustále ich informovať o dianí a udržiavať ich v stave spokojnosti. O vlastných zamestnancov by sa Mestský úrad mal rovnako starať. Mal by ich motivovať k vyšším výkonom, podporovať v ich kariére a vytvárať vhodné pracovné prostredie, pretože len spokojný zamestnanec je schopný podávať vyššie výkony a priniesť organizácii úspech.

ZÁVER

Stakeholder manažment (manažerstvo zainteresovaných strán) je nástrojom dobrovoľným, je nástrojom, ktorý tak organizácia, ako aj stakeholderi môžu, ale aj nemusia využívať. Ak zavedenie a využívanie tohto nástroja nebude prinášať adekvátne benefity obom stranám, alebo ak náklady a námaha podmieňujúce získanie benefitov budú voči týmto benefitom neúmerne vysoké, potom sa náležite začne vynárať otázka opodstatnenosti zavedenia tohto nástroja.

Littau et al. uskutočnili v roku 2010 analýzu „použitia“ termínu stakeholder manažment vo vedeckých časopisoch projektového manažmentu. Zistili, že teória stakeholderov bola najviac používaná v článkoch z anglo-amerických krajín, ktoré boli aplikované

v stavebníctve a IT sektore. [9] Organizácie verejnej správy a samosprávy zostávajú zatiaľ mimo zorného uhla, aj keď verejný sektor patrí k najväčším sektorom každého štátu. Svojou politikou významne ovplyvňuje rozvoj územia. Vyššia efektivita, zodpovednosť a transparentnosť je tu rovnako dôležitá ako v súkromnom sektore, a preto prvým krokom je zadefinovanie vzťahov so zainteresovanými stranami – stakeholder management.

Nami zvolená inštitúcia – Mestský úrad v Banskej Bystrici už začala cestu proaktívneho strategického manažmentu, nakoľko má vypracovanú Politiku kvality Mestského úradu, zaviedla a používa systém manažérstva kvality podľa ISO normy STN EN ISO 9001 : 2009. Práve z tohto dôvodu sme po zhrnutí všetkých faktov, Mestskému úradu v Banskej Bystrici odporučili identifikovať kľúčových a ostatných stakeholderov (tak ako sme ich uviedli), vytvoriť informačný systém stakeholder manažmentu a zapojiť zainteresované strany do riadenia organizácie formou dialógu.

Pre možnosť získania adekvátnych benefitov sme teda mestskému úradu odporučili vytvoriť a následne implementovať systém stakeholder manažmentu do celkového systému riadenia organizácie.

LITERATÚRA

- [1] Banská Bystrica. *Banská Bystrica – O meste*. [online]. [cit. 2012-02-01]. Dostupné z: <<http://www.banskabystrica.sk/informacie-o-meste.phtml?id3=14482>>.
- [2] BOURNE, L., WALKER, D. H. T. Project relationship and the Stakeholder. [online]. *International journal of Managing Project in Business*, 2008, roč. 1., č. 1, s. 125-130. ISSN 1753-8378. [cit. 2012-05-03]. Dostupné z: <<http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.umb.sk:8080/journals.htm?issn=1753-8378&volume=1&issue=1&articleid=1663079&show=html>>.
- [3] CAROLL, A. B., BUCHHOLTZ, A. K. *Business & Society. Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*. South-Western: cengage leasing, 2008. ISBN 978-0-538-45316-5.
- [4] FERREL, O. C., FERRELL, L. A Macromarketing Ethics Framework: Stakeholder Orientation and Distributive Justice. [online]. *Journal of Macromarketing*, 2007, roč. 28, č. 24, s. 23-32. ISSN (electronic) 1552-6534. [cit. 2012-08-05]. Dostupné z: <<http://e-businessethics.com/wp-content/uploads/Stakeholder-Orientation-and-Distributive-Justice.pdf>>.
- [5] FONTAINE, CH., HAARMAN, A., SCHMID, S. *The Stakeholder Theory*. [online]. 2006. [cit. 2012-05-03]. Dostupné na: <<http://www.edalys.fr/documents/Stakeholders%20theory.pdf>>.
- [6] FREEMAN, R. E. *Strategic management. A Stakeholder Approach*. New York: Cambridge University Press, 2010. ISBN 978-0-521-15174-0.
- [7] FRIEDMAN, A. L., MILES, S. *Stakeholder: Theory and Practice*. [online]. In: FONTAINE, CH., HAARMAN, A., SCHMID, S. 2006. *The Stakeholder Theory*. [cit. 2012-02-01]. Dostupné na: <<http://www.edalys.fr/documents/Stakeholders%20theory.pdf>>.
- [8] GRIMBLE, R. et al. *Trees And Trade-Offs: A Stakeholder Approach to Natural Resource Management*. [online]. London : International Institute for Environmental and Development, 1995. [cit. 2012-02-01]. Dostupné na: <<http://pubs.iied.org/pdfs/6066IIED.pdf>>.
- [9] LITTA, U P, JUJAGIRI, N. J, ADLBRECHT, G. 25 Years of Stakeholder Theory in Project Management Literature (1984 – 2009). [online]. *Project Management Journal*, 2010, roč. 41, č. 4, s. 17–29. [cit. 2012-02-01]. ISSN (online) 1938-9507. Dostupné na: <<http://web.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=a0be0656-8e77-46a4-b5fd-adbfcc335953%40sessionmgr12&vid=5&hid=14>>.
- [10] *The Stakeholder Circle – A Visualisation Tool*. [online]. [cit. 2012-01-10] Dostupné z: <http://www.mosaicprojects.com.au/PDF_Papers/P027_The%20Stakeholder%20Circle.pdf>.
- [11] ZELENÝ, J. et al. *Environmentálna politika, manažérstvo a stakeholder manažment*. Banská Bystrica : Fakulta prírodných vied UMB, 2010. 145 s. ISBN 978-80-8083-977-2.

Autoři:

RNDr. Jana Jaďud'ová, PhD.

Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici
Fakulta prírodných vied
Katedra životného prostredia
Tajovského 40, 974 01 Banská Bystrica
Jana.Jadudova@umb.sk

Mgr. Martin Mozola, PhD.

Družstevná 248/11 Kováčová okr. Zvolen
mgrmartinmozola@gmail.com

RNDr. Judita Tomaškinová, PhD.

Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici
Fakulta prírodných vied
Katedra životného prostredia
Tajovského 40, 974 01 Banská Bystrica
Judita.Tomaskinova@umb.sk

STAKEHOLDER MANAGEMENT IN MUNICIPAL GOVERNMENT

Jana Jaďud'ová, Judita Tomaškinová, Martin Mozola

Abstract: The article presents the process of implementation of stakeholder management in the municipality using the method of „stakeholder circle“. The model of stakeholder identification and classification is analysed for selected government of Banská Bystrica Region – Municipal Office Banská Bystrica - following the research from 2010-2011. We used the method of brainstorming with Deputy Mayor of Municipal Office and identified 76 subjects, which we dividend in two groups – primary and secondary stakeholders. Subsequently, the identified subjects were classified with free-aspect classification system and graphically evaluated in the Stakeholder Circle SIMS software. The observed results can be stated that the key stakeholders of municipal government are the Down administrative organs (Lord Mayor, municipal council), employees and the public, which we have to communicate with and involve in the decision making process.

Key words: stakeholder management, identification and classification of stakeholders, Stakeholder Circle SIMS, Municipal Office Banska Bystrica

JEL Classification: M14

VYBRANÉ ASPEKTY FINANČNÍHO ŘÍZENÍ V ORGANIZACÍCH SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Hana Filipczyková

ÚVOD

Finanční řízení je jednou z nosných oblastí řízení podniku. Úzce souvisí se všemi ostatními oblastmi podniku. Souvislost spočívá zejména ve vzniku nákladů, výnosů, investic a peněžních toků v jednotlivých oblastech podniku při jeho fungování.

Na finanční řízení je možno nahlížet jako na oblast řízení podniku, které by mělo být prováděno v souladu s podnikovou vizí a strategií, jeho procesy navazují na ostatní procesy v podniku. Finanční řízení je také chápáno jako soustava peněžních vztahů, do nichž podnik vstupuje při získávání finančních zdrojů, při jejich alokovaní a vázání v jednotlivých složkách majetku, při produktivním využívání majetku, při řízení efektivnosti podnikových procesů a při rozdělování dosažených výsledků. Finanční řízení tedy zahrnuje řízení mnoha oblastí hospodaření podniku, které významným způsobem ovlivňují efektivnost využití podnikových zdrojů

Hlavním cílem finančního managementu je monitorování a řízení finanční a majetkové situace podniku tak, aby bylo zajištěno plynulé fungování podniku, často spojené s dosahováním zisku a růstem hodnoty podniku. V neziskovém sektoru obecně, a tím i v organizacích sociální práce, bývá otázka finančního řízení často podceňována, popř. redukována na některé vybrané činnosti, které představují pouhý zlomek finančního managementu, např. na pouhé sestavení rozpočtu a jeho kontrolu. Tento jev je do značné míry dán nedostatečným ekonomickým vzděláním manažerů, kdy ti to manažeři jsou primárně vzděláváni v sociálních vědách a ekonomické vzdělání jim často úplně chybí. Malá velikost organizace a omezené finanční prostředky jim pak nedovolí přijmout odpovídajícího odborníka. To může mít za následek ne příliš vhodná finanční rozhodnutí,

kteřá mohou poškodit už tak dost křehkou finanční rovnováhu těchto organizací.

Jednou z oblastí finančního řízení v oblasti sociálních služeb, které je nutno věnovat zvýšenou pozornost, je otázka řízení nákladů organizace.

2 NÁKLADY ORGANIZACE

Náklady patří k základním kategoriím ekonomického pohybu a představují jeden z hlavních prvků účetnictví. Obsah tohoto pojmu má svou obecnou základnu, která se prosazuje v různých konkrétních formách jak v externím finančním účetnictví, tak v interním, nákladovém a manažerském účetnictví.

Náklady představují spotřebu výrobních činitelů vyjádřenou v penězích, lze je tedy charakterizovat jako peněžní částky, které podnik účelně vynaložil na vytvoření výkonů. [1]

Náklady vykazují 3 podstatné znaky:

- jde o uvědomělé vynaložení složek majetku na uskutečnění určité aktivity, přinášející očekávaný ekonomický prospěch danému subjektu,
- obětování složek majetku na určitou příležitost na základě výběru podle podmínek trhu, zajišťující jejich předpokládané zhodnocení,
- převoditelnost vynaložených ekonomických zdrojů i získaného ekonomického prospěchu na peníze, vyjadřující směřitelnost zboží a služeb.

Uvedené znaky nákladů a jejich základní charakteristika se projevují ve všech sférách ekonomické činnosti podniku. V obecném úhlu pohledu je možno rozlišovat:

- konkrétní formy projevu nákladů v reálném průběhu činnosti podniku, kdy náklady mají charakter tokových veličin, související s

aktivitou uskutečňovanou v čase a jsou zachyceny ve finančním a nákladovém účetnictví,

- specifické formy projevu nákladů z hlediska rozhodovacího procesu, kdy předmětem rozhodování je hodnocení různých alternativ možného průběhu činnosti s potenciálním vznikem nákladů s rozdílným rozsahem a obsahem, což je předmětem manažerského účetnictví.

Předpokladem účinného řízení nákladů je jejich podrobnější členění. Existuje celá řada způsobů, jak členit náklady do stejnorodých skupin. Přitom je vždy třeba vzít v úvahu, že členění jakýchkoliv jevů musí být vyvoláno účelovou potřebou, vztahem k řešení určitého problému. Proto je nutno zmínit zejména taková členění nákladů, která jsou rozhodující pro posuzování a řízení hospodárnosti a efektivnosti podniku a jeho vnitřních struktur. [5]

2.1 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ

Jestliže jsou posuzovány náklady na vstupu do reprodukčního procesu podniku z vnějšího okolí, projevují se v podobě jednotlivých druhů, jde tedy o druhové členění nákladů, které je v ČR považováno za základní třídící hledisko. Náklady členěné podle jednotlivých druhů, tedy podle ekonomicky stejnorodých skupin nákladů, zachycuje účetní systém podniku. Ve vazbě na daňové předpisy se tyto druhově členěné náklady dále člení na náklady daňově uznatelné a náklady daňově neuznatelné.

Pro potřeby zjišťování hospodářského výsledku a provádění finančních analýz se druhově členěné náklady seskupují do tří skupin:

- provozní náklady se vztahují k pravidelně se opakujícím činnostem, představující běžnou provozní činnost podniku, které mají svůj podíl na výnosech, s nimiž souvisejí,
- finanční náklady, které jsou spojeny s finančními operacemi,
- mimořádné náklady, vznikající v důsledku mimořádných ojedinělých skutečností.

Podle původního vynaložení nákladů v podniku se rozlišují náklady prvotní, tj. externí, které vznikají ve vazbě s okolím, a druhotné, tj. interní, vznikající spotřebou výkonů jiných provozních středisek na základě jejich vzájemných vztahů v rámci účetní jednotky.

Jedním z nejdůležitějších rozhodovacích problémů na nižších úrovních vnitropodnikového řízení jsou problémy založené na kontrole přiměřenosti vynaložených nákladů. Základem stanovení racionálního nákladového úkolu, se kterým se porovnává skutečná spotřeba nákladové složky, je účelové členění nákladů. Účelový vztah nákladů lze vyjadřovat na různé úrovni podrobnosti. [3]

V jejich rámci lze členit dále podle jednotlivých druhů činností, technologických postupů, uzavřených procesů nebo jednotlivých operací. Z hlediska kontroly hospodárnosti je žádoucí náklady dále rozlišovat podle toho, zda se jedná o:

1. náklady bezprostředně vyvolané technologickým procesem dané činnosti, tj. náklady technologické, které mají většinou charakter jednicových nákladů, nebo
2. náklady vynaložené na činnosti či operace vytvářející podmínky k racionálnímu průběhu dané činnosti, tj. náklady na obsluhu a řízení, mající většinou charakter nákladů režijních.

Řízení hospodárnosti nákladů však nekončí pouze účelovým spojením nákladů s činností, která vyvolala jejich vznik. Je třeba dále sledovat jejich vztah ke konkrétnímu vnitropodnikovému útvaru, tj. hospodářskému nebo nákladovému středisku, ve kterém daná činnost probíhá, a který má odpovědnost za efektivní vynaložení nebo zhodnocení nákladů na danou činnost, jedná se tedy o členění nákladů podle místa vzniku, resp. odpovědnosti.

Jestliže se posuzuje příčinná souvislost nákladů k určitému finálnímu výkonu, pak toto přiřazování nákladů k finálnímu výkonu nazýváno kalkulačním členěním nákladů, které je svým způsobem zvláštním typem účelového členění nákladů. Z hlediska vazeb nákladů k výkonu a z hlediska technických možností, jak

přičítat náklady konkrétnímu výkonu, rozlišujeme dvě skupiny nákladů:

- přímé náklady, které bezprostředně souvisejí s konkrétním druhem výkonů,
- nepřímé náklady, které souvisejí s činností organizace jako celkem.

Činnost organizací sociálních služeb je složitý řetězec různých činností a je tedy logické, že jednotlivé nákladové složky závisí na objemu prováděných výkonů různým způsobem. Podle závislosti na objemu výkonů se rozlišují náklady:

- variabilní (proměnné) měnící se na základě změny objemu výroby, a které můžeme dále členit na náklady proporcionální, nadproporcionální a podproporcionální,
- fixní (stálé), které se v krátkém časovém období nemění při změně objemu výroby podniku a v dlouhém časovém období se mění jednorázově skokem. [1,2]

3 MODELOVÁNÍ NÁKLADŮ

Ve většině organizací působících v sociálních službách se pro řízení nákladů využívají zejména tradiční techniky, jako např. analýza bodu zvratu či různé kalkulační metody a techniky. Méně známá a v řídicí praxi těchto organizací málo využívaná je např. metoda modelování nákladů pomocí nákladových funkcí. Tento fakt vyplývá z předběžných výsledků průzkumu mezi organizacemi sociálních služeb v Moravskoslezském kraji, který v současné době autorka spolu s vybranými studenty provádí.

Přitom je známo, že na vývoj nákladů v podniku působí celá řada faktorů, jejichž kvantifikace je velmi obtížná. Proces vzniku a průběhu nákladů je komplikovaný svou složitostí a četností vazeb, závislostí a podmíněností, které umožňují jednoznačně stanovit faktory je ovlivňující, z nichž velké množství je obtížně kvantifikovatelných. Při analýzách proto často bereme v úvahu pouze faktory kvantifikovatelné, např. prodejní cenu, objem poskytovaných služeb, velikost fixních a variabilních nákladů apod. Faktory jako

kvalifikace pracovníků, kvalita použitých materiálů apod., se kvantifikovat nedají vůbec, proto skutečnost většinou zjednodušujeme a vytváříme určitý model, většinou pomocí matematicko-statistického aparátu, především algebraických funkcí doplněných grafickými modely. [4]

Nákladovým modelem tedy rozumíme zjednodušený vztah mezi vývojem nákladů a vývojem činitelů ovlivňujících náklady. Můžeme je klasifikovat z různých hledisek. Syntetické nákladové modely jsou charakteristické svým vysokým stupněm zobecnění, různé faktory, které vyvolávají vznik nákladů, se spojují s procesem jejich vynakládání jako celkem. Analytické nákladové modely vycházejí z vlastností a vztahů, které byly rozpoznány předchozí analýzou provedenou pomocí syntetických nákladových modelů. Tyto vlastnosti však podrobují další analýze, jejímž předmětem je jednak vnitřní struktura vynaložených nákladů, jednak struktura faktorů, které vznik nákladů ovlivňují. [1]

Jednofaktorový model zachycuje vliv pouze jednoho činitele. Tímto převládajícím činitelem je obvykle objem výkonů, stupeň využití výrobní kapacity nebo stupeň zaměstnanosti. Tento model vyjadřující dvoustranný vztah je v praxi nejběžnější. Vícefaktorové modely pak zkoumají vliv několika faktorů. Dále rozlišujeme modely jednovýrobové a více výrobové, krátkodobé modely pak předpokládají, že v určitém časovém horizontu jsou některé faktory, působící na náklady, neměnné, např. použitá technologie, kapacita apod. Změny nákladů jsou tedy výsledkem změn ostatních činitelů. Modely statické neberou v úvahu časové rozměry ekonomických jevů, modely dynamické obsahují činitel času nebo jinou proměnnou veličinu, která je funkcí času. Modely deterministické přiřazují určité vstupní veličině určitou a pokaždé stejnou veličinu výstupní, modely stochastické pracují s „prvkem náhody“, tzn. že výstupní veličiny ke vstupním veličinám přiřazují s určitou pravděpodobností.

3.1 NÁKLADOVÉ MODEL PŘI LINEÁRNÍM PRŮBĚHU NÁKLADŮ

Nejjednodušším a pro praktické použití velmi často postačujícím nákladovým modelem je takový model, který veškeré změny nákladů připisuje změnám jednoho činitele, obvykle změnám objemu výkonů. Jeho matematickým vyjádřením je lineární nákladová funkce. Model lze použít pouze za určitých předpokladů, a to zejména:

- variabilní náklady mají proporcionální charakter,
- fixní náklady jsou v určitém intervalu objemu výkonů neměnné.

Ke stanovení nákladových funkcí lze využít zejména těchto metod:

- metoda klasifikační analýzy,
- metoda dvou účetních období,
- grafická metoda,
- metoda sumační (metoda průměrů),
- metody regresní a korelační analýzy [1]

Většina těchto metod nevyžaduje speciální technické ani programové vybavení, jejich použití je jednoduché a tudíž nepředstavují pro neziskové organizace finanční zátěž.

Metoda klasifikační analýzy je považována za nejstarší metodu výpočtu fixních a variabilních nákladů. Někdy bývá označována jako metoda účetní, resp. účetně technická. Jde o empirickou metodu založenou na klasifikaci jednotlivých nákladových položek do skupiny fixních nákladů. Lze přitom uplatnit vylučovací metodu, spočívající v tom, že z celkových nákladů jsou vyloučeny především ty, které jsou zřejmě na objemu produkce závislé, tj. jednicové náklady (zejména materiálové a mzdové). Pak je možno pokračovat zkoumáním jednotlivých režijních položek a zařazovat je buď úplně, nebo zčásti mezi fixní náklady. Přesnost metody je značně ovlivněna teoretickými znalostmi a praktickými zkušenostmi pracovníků, kteří tuto analýzu provádějí.

Metoda dvou období využívá údaje o nákladech a objemech výkonů ve dvou obdobích. Při použití této metody je důležitá volba dvou období. Nejvhodnější jsou období s co největším rozpětím objemu výkonů. Tedy volíme období s dosaženým nejvyšším a nejnižším objemem výkonů. Nemělo by však jít o mimořádná období neodpovídající normálnímu vývoji. Nesprávná volba může v některých případech vést i k ekonomicky nedefinovatelným výsledkům. Tato metoda je velmi rychlá a ve většině případů poskytuje dobrý přehled o vývoji nákladů. Nevýhodou však je, že zjištěné výsledky závisí na dvou obdobích, stačí, aby jedno z nich neodpovídalo normálnímu vývoji a dostaneme zkreslené výsledky. Metodu dvou účetních období používáme většinou jako první orientaci o vývoji nákladů, je vhodné kombinovat tuto metodu s metodou grafickou.

Podstata grafické metody spočívá v zobrazení výše nákladů odpovídajících určitému objemu výkonů, a to nejčastěji na základě statistických nebo obdobných údajů minulých období. Použijeme při tom pravoúhlou soustavu souřadnic, pomocí níž znázorníme body a pokusíme se těmito body vést přímku (popř. křivku) a v bodě, kde protne osu y, odečteme hodnotu fixních nákladů, tj. nákladů, které vznikají i při nulovém objemu produkce. Výsledkem je tzv. bodový diagram. Abychom se vyhnuli zkreslení výsledku v důsledku mimořádných okolností, které v minulosti ovlivnily buď rozsah výkonů (změny cen, výpadek ve výrobě aj.) nebo nákladů, je vhodné při konstrukci bodů o tyto vlivy jednotlivé údaje očistit; nelze-li to z jakýchkoliv důvodů provést, pak je lépe takové extrémní body při prokládání přímkou nerespektovat.

U metody sumační je nutno mít pro výpočet fixních a variabilních nákladů k dispozici více údajů o objemu výkonů a nákladech, minimálně čtyři. Údaje o objemech výkonů v jednotlivých obdobích a odpovídajících nákladech se rozdělí na dvě části podle velikosti objemu výkonů. Zjistí se průměrná hodnota obou ukazatelů v obou skupinách. Výpočet fixních a variabilních nákladů z lineární funkce je pak shodný jako u metody dvou období.

Metoda nejmenších čtverců poskytuje vcelku spolehlivé výsledky a umožňuje stanovit i spolehlivost zjištěných funkcí pomocí měř korelace a provádět předběžné odhady chyb zjišťovaných hodnot pomocí tzv. mezi spolehlivosti.

Je samozřejmé, že matematické metody se neomezují pouze na jednoduché lineární funkce, vzniká však problém, která z lineárních funkcí je vhodná pro modelování vývoje nákladů. Využíváním regresní a korelační analýzy, koeficientů korelace, těsnosti korelační závislosti apod. jsou výpočty komplikovanější. [5]

Při všech výpočtech je důležité si uvědomit, že spolehlivost výsledků záleží nejen na použité metodě, ale především na kvalitě a kvantitě vstupů. Obecně platí, že větší počet vstupních údajů spolehlivost výpočtu zvyšuje. Použijeme-li však údaje vzdálenějších období, projeví se v nich různé změny cenové, organizační, sortimentní apod.

Pro posouzení použitelnosti a vhodnosti jednotlivých metod je třeba dodat, že není vhodné spoléhat na výsledky dosažené pouze jednou metodou. Osvědčuje se konfrontace matematických a grafických metod, kombinace některých výše uvedených postupů nebo odhadu.

3.2 MATICE V NÁKLADOVÉM ÚČETNICTVÍ

S metodou maticového zúčtování podnikových výkonů se lze setkat v řadě starších učebnic podnikového účetnictví. Maticovým řešením se hledá soustava cen, při kterých každý vnitřní výkon stojí právě tolik, kolik spotřebuje prvotních nákladů i ostatních vnitřních výkonů, oceněných právě těmito cenami. Jde o řešení soustavy lineárních rovnic, kterých je stejně jako oceňovaných výkonových položek.

Tato metoda byla v praxi dlouho opomíjena pro svou značnou výpočetní náročnost. Ve skutečnosti je dnes výpočet nákladových matic úlohou zcela odpovídající možnostem běžných tabulkových procesorů, jako je MS Excel nebo Open Office. Průlom tohoto mýtu o výpočetní

složitosti má zásadní význam i pro procesní rozpočty. Není přitom tolik podstatné, kolik uzavřených cyklů v organizaci existuje a zda je vliv těchto vazeb zanedbatelný či nikoli – důležitý je zejména fakt, že při sestavování procesních rozpočtů nejsou příslušní manažeři nijak omezováni. Teprve možnost svobodné volby spotřeby kteréhokoli podnikového produktu - nezávisle, zda jde o směr zdola nahoru nebo dochází ke vzniku uzavřených cyklů - vytváří z rozpočtů struktury blízké reálnému hospodaření procesních manažerů. Vlastní produktová mapa může mít potom relativně složitou vnitřní strukturu. [5]

Využitím maticového řešení získává model nákladových toků uvnitř organizace reálnou základnu, prostřednictvím které mohou být příslušné skutečnosti zachyceny s mnohem vyšší mírou přesvědčivosti. Celou organizaci pak lze prezentovat jako soustavu potrubí, přeměňující spotřebované prvotní náklady na identifikované nákladové toky do finálních výkonů, a to bez jakýchkoli ztrát (součet přítokových potrubí u každého procesu je roven součtu šířek potrubí odtokových).

ZÁVĚR

Z výše uvedeného vyplývá, že zmiňované postupy vychází z minulých (historických) údajů, čímž je omezena jejich použitelnost, především pro extrapolaci budoucího vývoje. Výsledky totiž závisí na tom, zda podmínky, za kterých byly konkrétní postupy realizovány, zůstanou stejné i v budoucnosti. Použijí-li se výsledky bez jakékoliv úpravy, potom je třeba ze skutečnosti předpokládat, že rozhodující podmínky (použitá technologie, ceny výrobních činitelů, skladba sortimentu aj.) zůstanou nezměněny i v budoucím období. Kromě toho je zde i nebezpečí, že do plánů a rozpočtů budoucích období budou zakalkulovány neehospodárnosti období předcházejících. Nicméně i přes uvedený nedostatek jsou tyto metody vhodné pro řízení nákladů nejen podnikatelských subjektů, ale i v neziskovém sektoru, tedy i v organizacích sociálních služeb.

LITERATURA.

[1] FILIPCZYKOVÁ, H. Náklady a kalkulace. Ostrava: OSU, 2008.

[2] FILIPCZYKOVA, H. Finance podniku. Ostrava: OSU, 2009.

[3] HERMANN, P., LAZAR, J. Nákladový controlling. Ostrava: Repronis 1999. ISBN 80-86122-34-4.

[4] KOLEKTIV AUTORŮ: Poradce č. 13/2002 - Vnitropodnikové účetnictví – charakteristika, kalkulace, členění nákladů, náklady a výnosy, účtové třídy 5 a 6, nákladové modely, ceny.

Dostupné z: <http://www.i-poradce.cz/vydane-publikace/2002>.

[5] POPESKO, B. Moderní metody řízení nákladů. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2974-9

Autor:

Hana Filipczykova, doc. Dr. Ing.

Ostravská univerzita

Fakulta sociálních studií

katedra sociální práce

hana.filipczykova@osu.cz.

SELECTED ASPECTS OF FINANCIAL MANAGEMENT IN SOCIAL SERVICES ORGANIZATIONS

Hana Filipczykova

Abstract: This paper illustrates significance and content making costs models for financial management, especial for cost management. The paper is divided into two main chapters. The first chapter explains the basic concepts of costs classification. The second chapter examines methods of linear costs model and costs matrix.

Key words: Financial management, costs, fixed costs, variable costs, making costs models, linear models. costs matrix.

JEL Classification: G39

ZNALOST REGIONÁLNÍCH ZNAČEK POTRAVIN V KRAJI VYSOČINA

Martina Chalupová, Martin Prokop, Stanislav Rojík

ÚVOD

Spotřebitele stále víc zajímá původ potravin a hledají možnosti, jak odlišit ty kvalitní. Jedním z vodítek je značka, která označuje původ potravin. V posledních letech se v evropských zemích velmi intenzivně rozvíjí regionální značení potravin jako reakce na zájem zákazníků, kteří hledají alternativu k unifikovaným globálním značkám [7]. Rostoucí zájem českých spotřebitelů o regionální potraviny potvrdily výzkumy Ministerstva zemědělství provedené na posledních třech ročnících zemědělského veletrhu Země Živitelka v Českých Budějovicích (http://eagri.cz/public/web/regionalni_potraviny ©2012), ale i poslední výzkum Turčínkové a Kalábové [12], které konstatovaly, že zdůraznění místního původu potravinářského produktu může být pro daný výrobek konkurenční výhodou a doporučují, aby producenti více využívali této příležitosti.

V současné době neexistuje žádná obecně používaná definice regionální potraviny. Jednu z nich nabízejí Van Ittersum, Candel a Meulenberg [3], kteří definují regionální produkt jako takový, jehož kvalita a/nebo proslulost může být spojena s regionem, a jehož marketing je postaven na užití jména regionu svého původu. Podle Asociace regionálních agentur [1] mají regionální značky produktů primárně zviditelnit venkovské regiony a podpořit rozvoj na území, které je zajímavé svým přírodním a kulturním bohatstvím. Na výrobky nebo služby, které se mohou ucházet o takové značení, jsou kladeny různé požadavky. Z principu je jasné, že musí splňovat především požadavky, aby byly v daném regionu považovány za tradiční, měly by být vyrobeny z místních surovin a také být nějakým způsobem výjimečné. Často se objevuje také požadavek na podíl ruční práce i šetrnost k životnímu prostředí.

Thilmany, Bond a Bond [11] potvrdili nutnost zkoumat a pochopit motivy spotřebitelů k

nákupu místních potravin, výsledky výzkumu jsou pak využitelné pro marketingovou komunikaci. Mnoho studií provedených v zemích Evropské unie zkoumalo, zda spotřebitelé vnímají regionální značku jako potvrzení kvality produktu, jejich bezpečnosti a přínosy pro zdraví v případě potravin. Regionální značku jako indikátor kvality potvrdily například výzkumy Van Ittersuma a kol. [3] a Lobba [4]. To, že regionální značku vnímají spotřebitelé jako potvrzení toho, že se jedná o bezpečnou potravinu, prokázaly jiné výzkumy (např. Schupp a Gillespie [9]; Roosen, Lusk a Fox [8]). Dvě studie Wirthgena [13], [14] se zaměřily na výzkum výběru produktů s regionální značkou a na ochotu spotřebitelů přispět k ochraně životního prostředí a podpořit lokální ekonomiku. Je nutné zmínit, že tyto studie se nezabývaly aspekty kvality. Také je třeba podotknout, že studie, které jsou k dispozici, jsou jen obtížně srovnatelné. Liší se výběrem zkoumaného produktu, výběrem regionu/místa zkoumání a také měří různé aspekty výběru potravin. Zřejmě také neexistuje konsenzus, pokud je vůbec v tomto případě možný, nad vlivem sociodemografických faktorů na preferenci lokálních značek. Například věk může hrát pozitivní i negativní roli. Jak prokázali Loureiro a Umberger [5], starší spotřebitelé cítí větší napojení na svůj domovský region. Navíc, věk obvykle koreluje s časem stráveným v regionu, čímž se může prohlubovat emotivní vztah k regionu [14] a tedy i k potravinám z regionu. Na druhou stranu, starší lidé bývají méně citliví na oblast ochrany životního prostředí a vlivu pesticidů v potravinách [5]. Je tedy také možné předpokládat, že starší spotřebitelé mohou méně vyhledávat lokální potraviny.

Dále může hrát roli při výběru regionálních značek pohlaví. Muži se méně zajímají o nutriční hodnoty a také otázky zdravé výživy [9], což je možné přetavit do hypotézy, že ženy budou víc upřednostňovat nákup lokálních potravin. Schupp a kol. [9] se také zabývali

vlivem výše příjmu na výběr potravin s regionální značkou a prokázal, že zájem o ně budou mít spíše majetnější lidé. U spotřebitelů s vyšším vzděláním se předpokládá, že budou spíše hodnotit produkty podle osobní zkušenosti a ceny než podle značky. Dá se tedy také očekávat negativní vliv vzdělání na výběr produktů s regionální značkou [10]. Dalším faktorem je přítomnost dětí v rodině. Jak zjistili Marsden a Smith [6], rodiče se ve větší míře zajímají o bezpečnost a kvalitu potravin a mohou mít tedy větší zájem o regionální značky. Jiným faktorem může být místo bydliště a stupeň urbanizace. Spotřebitelé z venkovských oblastí spíše upřednostňují lokální potraviny a lidé ve městech mu naopak věnují menší pozornost [4].

1. REGIONÁLNÍ ZNAČKY V KRAJI VYSOČINA

Na Vysočině jsou v současné době dvě regionální značky, které se udělují místním

Obr. 1 Logo značky Regionální potravina Kraje Vysočina



Zdroj: http://eagri.cz/public/web/regionalni_potraviny©2012

Systém regionálního značení výrobků a služeb, do kterého patří značka VYSOČINA regionální produkt®, je na národní úrovni koordinován Asociací regionálních značek, což je sdružení regionů s vlastní značkou. V každém regionu působí regionální koordinátor, který zajišťuje správu dané značky, komunikuje s místními výrobci a s Asociací regionálních značek. Značku výrobkům uděluje nezávislá certifikační komise (v každém regionu samostatná) po splnění jednotných pravidel, která ale mohou být přizpůsobena potřebám regionů. Je to dané

potravinám: Regionální potravina Kraje Vysočina a VYSOČINA regionální produkt®.

Soutěž Regionální potravina je projektem Ministerstva zemědělství určeným na podporu malých

a středních zemědělců a producentů potravin v jednotlivých krajích České republiky. Značku Regionální potravina mají právo výrobci na oceněné produkty užívat čtyři roky. Projekt, který má za sebou tři ročníky soutěží, si klade za cíl prosadit na českém trhu kvalitní, tradiční nebo speciální potraviny a také podpořit zaměstnanost v konkrétním regionu. Oceněné výrobky musí být ze 70 % z lokálních surovin a mít vazbu na svůj kraj, ať už tradičním způsobem výroby nebo originální regionální recepturou. Kraj Vysočina se zapojil už do prvního ročníku a tuto značku (viz Obr. 1) získalo od roku 2010 celkem 20 výrobků.

rozdílnými podmínkami a jedinečnými tradicemi jednotlivých regionů [1].

Výrobky označené speciálním logem (viz Obr. 2) zákazníkovi signalizují, že tyto produkty prošly procesem certifikace a garantují tak jejich skutečně původ v Kraji Vysočina. K dnešnímu datu (srpen 2012) jej získalo 45 zájemců, jen 17 z nich vyrábí potraviny, jak uvádí portál pro regionální značení (www.regionalni-znacky.cz)©2012). První regionální producenti přitom získali své certifikáty v roce 2007 (s platností od ledna 2008).

Obr. 2 Logo VYSOČINA regionální produkt®

Zdroj: www.regionalni-znacky.cz©2012

Místní původ není jedinou podmínkou pro udělení značky. Značené výrobky mají také přispívat k dobrému jménu regionu, proto musí být také kvalitní, šetrné vůči životnímu prostředí a jedinečné ve vztahu k Vysočině, tedy vyrobené tradiční technologií, ručně nebo z místních surovin. Certifikát opravňující používat značku získá ten výrobce/poskytovatel služeb, který splní daná kritéria, nejedná se tedy o soutěž, jako v případě značky Regionální potravina Kraje Vysočina.

zahrnuto 404 respondentů. Na získaná data pak byl následně použit Pearsonův chí-kvadrát test o nezávislosti, který testuje nulovou hypotézu "znalost regionálních značek potravin v Kraji Vysočina nezávisí na sledovaných sociodemografických charakteristikách". Testová statistika, jejíž nulovou hodnotu testujeme, je uvedena ve vztahu (1):

$$\chi^2 = \sum_i \sum_j \frac{(n_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}} \quad (1)$$

2. CÍLE A METODIKA VÝZKUMU

V obecné poloze bylo cílem výzkumu zjistit, s jakými sociodemografickými charakteristikami souvisí znalost regionálních značek potravin na v Kraji Vysočina. Příspěvek přináší první výsledky, kdy byly pomocí Pearsonova chí-kvadrát testu o nezávislosti testovány tyto hypotézy:

H1: Znalost regionálních značek potravin v Kraji Vysočina nezávisí na pohlaví respondentů.

H2: Znalost regionálních značek potravin v Kraji Vysočina nezávisí na věku respondentů.

H3: Znalost regionálních značek potravin v Kraji Vysočina nezávisí na tom, zda respondenti žijí v domácnosti s dětmi a na věku dětí.

Primární výzkum byl veden pomocí osobního dotazování, dotazníky byly vyplněny za pomoci tazatelů. Výzkum proběhl ve všech okresních městech Kraje Vysočina v květnu 2012, výběr respondentů byl proveden na základě prostého náhodného výběru. Do dalšího zpracování bylo

Pomocí statistického softwaru Statistica byla pro každou hypotézu vypočtena p -hodnota a pokud bylo $p < 0,05$, byla nulová hypotéza zamítnuta a byla přijata hypotéza alternativní *Znalost regionálních značek potravin v Kraji Vysočina závisí na sledovaných sociodemografických charakteristikách*.

3. VÝSLEDKY

Výzkum prokázal, že spotřebitelé zkoumané značky spíše neznají. Znalost loga značky Regionální potravina Kraje Vysočina uvedlo 35,89 % respondentů a logo značky VYSOČINA regionální produkt® 23,55 % respondentů. Jak je ale patrné z Tab. 1, spotřebitelé na Vysočině si při nákupu potravin všimají informací o původu potravin.

Tab. 1: Spotřebitelé v Kraji Vysočina, kteří při nákupu potravin čtou na obalech informace o jejich původu

Odpověď	Četnost	Relativní četnost (%)
Vždy	30	7,43
Velmi často	91	22,52
Občas	146	36,14
Velmi zřídka	96	23,76
Nikdy	40	9,90
Neodpověděli	1	0,25
Celkem	404	100

Zdroj: Vlastní výzkum "Znalost regionálních značek potravin v Kraji Vysočina", 05/2012

Jak je dále možné vidět z Tab. 1, většina respondentů při nákupu potravin čte na obalech informace o jejich původu občas (36,14 %). Četnost odpovědí velmi zřídka (23,76%) a velmi často (22,52 %) se pak málo odlišuje. Nejméně je respondentů, kteří informace o původu potravin čtou vždy (7,43 %). Odpovědi tedy oscilují kolem střední možnosti občas. Jeden

respondent na tuto otázku neodpověděl (0,25 %).

3.1 TEST HYPOTÉZY H1: *Znalost regionálních značek potravin v Kraji Vysočina nezávisí na pohlaví respondentů.*

Tab. 2: Závislost znalosti značky Regionální potravina Kraj Vysočina na pohlaví respondentů

Znalost značky Regionální potravina kraj Vysočina	Pohlaví: muž	Pohlaví: žena	Celkem
Ano	44	101	145
Relativní četnost odpovědi ano (%)	32,12	37,83	
Ne	93	166	259
Relativní četnost odpovědi ne (%)	67,88	62,17	
Celkem	137	267	404

Zdroj: Vlastní výzkum "Znalost regionálních značek potravin v Kraji Vysočina", 05/2012

Tab. 2 přináší výsledky, ze kterých je patrné, že znalost značky Regionální potravina kraj Vysočina nezávisí na pohlaví respondentů. Jen o málo více vnímají tuto značku ženy (32,12 %), než muži (37,83 %). Pro značku Regionální

potravina Kraj Vysočina můžeme tedy přijmout hypotézu H1: *Znalost regionálních značek potravin v Kraji Vysočina nezávisí na pohlaví respondentů.*

Tab. 3: Závislost znalosti značky VYSOČINA regionální produkt na pohlaví respondentů

Znalost značky Regionální potravina kraj Vysočina	Pohlaví: muž	Pohlaví: žena	Celkem
Ano	20	57	77
Relativní četnost odpovědi ano (%)	14,60	21,35	
Ne	117	210	327
Relativní četnost odpovědi ne (%)	85,40	78,65	
Celkem	137	267	404

Zdroj: Vlastní výzkum "Znalost regionálních značek potravin v Kraji Vysočina", 05/2012

Podle výsledků zahrnutých do Tab. 3 je možné konstatovat, že znalost značky VYSOČINA regionální produkt nezávisí na pohlaví

respondentů. Jen o málo více vnímají značku VYSOČINA regionální produkt ženy (21,35 %), než muži (14,60 %).

Tab. 4: Závislost pohlaví respondentů na znalosti značky VYSOČINA regionální produkt. P-hodnota Pearsonova Chí-kvadrátu

	Chí-kvadrát	sv	p
Pearsonův chí-kvadrát	2,673950	df=1	p=0,10200

Zdroj: Vlastní výzkum "Znalost regionálních značek potravin v Kraji Vysočina", 05/2012

P-hodnota Pearsonova chí-kvadrát testu nezávislosti vyšla 0,10 (viz Tab. 4), tedy hypotézu nezávislosti nezamítáme na hladině významnosti 5 %. Také pro tuto značku můžeme přijmout hypotézu H1: *Znalost regionálních značek potravin v Kraji Vysočina nezávisí na pohlaví respondentů.*

3.2 TEST HYPOTÉZY H2: *Znalost regionálních značek potravin v Kraji Vysočina nezávisí na věku respondentů.*

Jak je patrné z Tab. 5, znalost značky Regionální potravina Kraj Vysočina souvisí s věkem respondentů.

Tab. 5: Závislost věku respondentů na znalosti značky Regionální potravina Kraj Vysočina

Znalost značky Regionální potravina kraj Vysočina	Do 19 let	20-39 let	40-59 let	60 a více let	Celkem
Ano	4	79	55	7	145
Relativní četnost odpovědi ano (%)	18,18	33,91	45,83	24,14	
Ne	18	154	65	22	259
Relativní četnost odpovědi ne (%)	81,82	66,09	54,17	75,86	
Celkem	22	233	120	29	404

Zdroj: Vlastní výzkum "Znalost regionálních značek potravin v Kraji Vysočina", 05/2012

Nejméně značku Regionální potravina Kraj Vysočina znají respondenti ve věku do 19 let a respondenti nad 59 let. Nejvíce tuto značku znají respondenti ve věku 40-59 let. Z výsledků

je zřejmé, že znalost této značky roste s věkem respondentů až 59 let, kdy povědomí o značce klesá.

Tab. 6: Závislost věku respondentů na znalosti značky Regionální potravina kraj Vysočina. P-hodnota Pearsonova Chí-kvadrátu.

	Chí-kvadrát	sv	p
Pearsonův chí-kvadrát	10,29401	df=3	p=0,01623

Zdroj: Vlastní výzkum "Znalost regionálních značek potravin v Kraji Vysočina", 05/2012

P-hodnota Pearsonova chí-kvadrát testu nezávislosti vyšla 0,02 (viz Tab. 6), což je méně, než hladina významnosti 0,05, tedy **hypotézu H2 Znalost regionálních značek potravin v Kraji Vysočina nezávisí na věku respondentů, zamítáme** na hladině významnosti 5 %. **Byla prokázána závislost**

znalosti značky Regionální potravina Kraje Vysočina na věku respondentů.

Tab. 7 ukazuje, že znalost značky VYSOČINA regionální produkt závisí na věku respondentů jen málo.

Tab. 7: Závislost věku respondentů na znalosti značky VYSOČINA regionální produkt

Znalost značky Regionální potravina kraj Vysočina	Do 19 let	20-39 let	40-59 let	60 a více let	Celkem
Ano	3	37	29	8	77
Relativní četnost odpovědi ano (%)	13,64	15,88	24,17	27,59	
Ne	19	196	91	21	327
Relativní četnost odpovědi ne (%)	86,36	84,12	75,83	72,41	
Celkem	22	233	120	29	404

Zdroj: Vlastní výzkum "Znalost regionálních značek potravin v Kraji Vysočina", 05/2012

Na základě sloupcových četností je z Tab. 7 je vidět, že znalost značky roste s věkem respondentů. Odpovědi respondentů ve věkové

skupině do 19 let a 20-39 let se jen málo liší, stejně tak odpovědi u věkové skupiny 40-59 let a nad 59 let.

Tab. 8: Závislost věku respondentů na znalosti značky Vysočina regionální produkt. P-hodnota Pearsonova Chí-kvadrátu.

	Chí-kvadrát	sv	p
Pearsonův chí-kvadrát	5,342099	df=3	p=0,14839

Zdroj: Vlastní výzkum "Znalost regionálních značek potravin v Kraji Vysočina", 05/2012

P-hodnota Pearsonova chí-kvadrát testu nezávislosti je rovna 0,15 (viz Tab. 8), což je více, než hladina významnosti 0,05, tedy hypotézu H2 *Znalost regionálních značek potravin v Kraji Vysočina nezávisí na věku respondentů*, přijímáme na hladině významnosti 5 %. Statisticky nebyla prokázána závislost znalosti značky VYSOČINA regionální produkt na věku respondentů.

3.3 TEST HYPOTÉZY H3: *Znalost regionálních značek potravin v Kraji Vysočina nezávisí na tom, zda respondenti žijí v domácnosti s dětmi a na věku dětí.*

Z dat uvedených v Tab. 9 vyplývá, že znalost značky Regionální potravina Kraj Vysočina závisí na situaci, zda mají nebo nemají respondenti děti a na věku dětí.

Tab. 9: Závislost znalosti značky Regionální potravina kraj Vysočina na výskytu dětí v rodině a jejich věku.

Znalost značky Regionální potravina Kraj Vysočina	Nemám dětí	Navštěvují MŠ	Navštěvují ZŠ	Navštěvují SŠ	Navštěvují VŠ	Osamo- statně	Celkem
Ano	67	9	16	16	18	19	145
Rel. četnost odpovědi ano (%)	30,88	34,62	55,17	47,06	39,13	36,54	
Ne	150	17	13	18	28	33	259
Rel. četnost odpovědi ne (%)	69,12	65,38	44,83	52,94	60,87	63,46	
Celkem	217	26	29	34	46	52	404

Zdroj: Vlastní výzkum "Znalost regionálních značek potravin v Kraji Vysočina", 05/2012

Jak je dále vidět z Tab. 9, nejvyšší znalost značky je u respondentů s dětmi navštěvujícími ZŠ (55,17 %). Se zvyšujícím se věkem dětí, které mají respondenti, znalost značky Regionální potravina Kraje Vysočina klesá. Zajímavou

informací je, že neznalost této značky prokazují respondenti a s dětmi navštěvujícími MŠ (65,38 %), podobně jako bezdětní respondenti (69,12 %) a respondenti s dětmi, které už žijí samostatně (63,46 %).

Tab. 10: Závislost znalosti značky Regionální potravina Kraj Vysočina na výskytu dětí v rodině a jejich věku. P-hodnota Pearsonova Chí-kvadrátu.

	Chí-kvadrát	sv	p
Pearsonův chí-kv.	9,138555	df=5	p=0,10366

Zdroj: Vlastní výzkum "Znalost regionálních značek potravin v Kraji Vysočina", 05/2012

P-hodnota Pearsonova chí-kvadrát testu nezávislosti se rovná 0,10 (viz. Tab. 10), což je více, než hladina významnosti 0,05, tedy hypotézu H3: *Znalost regionálních značek potravin v Kraji Vysočina nezávisí na tom, zda respondenti žijí v domácnosti s dětmi a na věku dětí* nezamítáme na hladině významnosti 5 %. Statisticky nebyla prokázána závislost znalosti

značky Regionální potravina Kraje Vysočina na výskytu dětí v rodině a jejich věku.

Na základě dat uvedených v Tab. 11 je možné konstatovat, že znalost značky VYSOČINA regionální produkt závisí na situaci, zda respondenti mají nebo nemají děti, a také na věku dětí.

Tab. 11: Závislost znalosti značky VYSOČINA regionální produkt na výskytu dětí v rodině a jejich věku.

Znalost značky Regionální potravina kraj Vysočina	Nemám děti	Navštěvují MŠ	Navštěvují ZŠ	Navštěvují SŠ	Navštěvují VŠ	Osamostatněné	celkem
Ano	31	4	9	11	9	13	77
Rel. četnost odpovědi ano (%)	14,29	15,38	31,03	32,35	19,57	25,00	
Ne	186	22	20	23	37	39	327
Rel. četnost odpovědi ne (%)	85,71	84,62	68,97	67,65	80,43	75,00	
Celkem	217	26	29	34	46	52	404

Zdroj: Vlastní výzkum "Znalost regionálních značek potravin v Kraji Vysočina", 05/2012

Nejvyšší znalost značky je u respondentů s dětmi navštěvujícími SŠ (32,35 %), je však jen o málo vyšší než u respondentů s dětmi navštěvujícími ZŠ (31,03 %). S dále se zvyšujícím věkem dětí znalost značky klesá. Zajímavou informací je, že stejně jako u značky

Regionální produkt Kraj Vysočina velmi malou znalost prokazují respondenti a s dětmi navštěvujícími MŠ (15,38 %) podobně jako bezdětní respondenti (14,29 %) a respondenti s dětmi, které se osamostatnily (25 %).

Tab. 12: Závislost znalosti značky VYSOČINA regionální produkt na výskytu dětí v rodině a jejich věku P-hodnota Pearsonova Chí-kvadrátu.

	Chí-kvadrát	sv	p
Pearsonův chí-kv.	11,22080	df=5	p=0,04717

Zdroj: Vlastní výzkum "Znalost regionálních značek potravin v Kraji Vysočina", 05/2012

Tab. 12 ukazuje, že P-hodnota Pearsonova chí-kvadrát testu nezávislosti vyšla 0,05, což je stejně jako hladina významnosti 0,05, tedy hypotézu nezávislosti **zamítáme** na hladině významnosti 5 %. Statisticky **byla prokázána závislost znalosti značky Vysočina regionální produkt na výskytu dětí v rodině a jejich věku.**

4. DISKUZE

Zpracovaná problematika je součástí výzkumu Regionální značky v Kraji Vysočina a je zaměřena na znalosti a preference spotřebitelů v tomto regionu na základě kvantitativního

výzkumu dat. V současné době jsou data celého výzkumu zpracovávána a vyhodnocována. Cílem je zkoumání závislostí mezi vybranými demografickými charakteristikami, jakož i jinými charakteristikami chování spotřebitelů, jak to umožňují získaná data. Následovat budou další výzkumy zaměřené na producenty regionálních potravin a provedena bude i obsahová analýza regionálních médií, které se podílejí na budování regionálních značek potravin v Kraji Vysočina.

ZÁVĚR

Základním předpokladem pro komunikaci regionálních potravinářských produktů je zájem spotřebitele o původ potravin, což výzkum v Kraji Vysočina potvrdil. Zájem o regionální značky potravin závisí v Kraji Vysočina na některých demografických faktorech. Hypotéza H1 byla prokázána u obou zkoumaných značek, v případě H2 a H3 se výsledky liší.

Hypotéza H1: *Znalost regionálních značek potravin v Kraji Vysočina nezávisí na pohlaví respondentů*, byla testována na hladině významnosti 5 % a prokázána u obou regionálních značek potravin

Hypotéza H2: *Znalost regionálních značek potravin v Kraji Vysočina nezávisí na věku respondentů*, byla **zamítnuta** na hladině významnosti 5 % v případě značky Regionální potravina Kraje Vysočina. **Byla prokázána závislost znalosti značky Regionální potravina Kraje Vysočina na věku respondentů.** V případě značky VYSOČINA regionální produkt byla hypotéza H2 potvrzena na hladině významnosti 5 %.

Hypotéza H3: *Znalost regionálních značek potravin v Kraji Vysočina nezávisí na tom, zda respondenti žijí v domácnosti s dětmi a na věku dětí* byla testována na hladině významnosti 5 % a potvrzena v případě značky Regionální potravina Kraj Vysočina. V případě značky VYSOČINA regionální produkt byla zamítnuta a statisticky **byla prokázána závislost znalosti značky VYSOČINA regionální produkt na výskytu dětí v rodině a jejich věku.** Zajímavým zjištěním je, že velmi malou znalost obou značek prokazují respondenti s dětmi navštěvujícími MŠ, podobně jako bezdětní respondenti a respondenti s dětmi, které se osamostatnily.

Již nyní je možné konstatovat, že spotřebitelé v Kraji Vysočina regionální značky potravin převážně znají. Tato znalost je podmíněna věkem respondentů a také na tom, zda žijí v domácnosti s dětmi a na věku potomků. Značku je možné považovat v případě regionálních potravinářských produktů jako jeden z neúčinnějších nástrojů marketingové komunikace. Podpora růstu zájmu spotřebitelů

o kvalitní lokální potraviny, podpořena výzkumem trhu, může být dobrým odrazovým můstkem pro zvyšování konkurenceschopnosti regionálních producentů na regionálním i českém trhu.

LITERATURA

- [1] ČADILOVÁ, K. *Regionální značení v České republice a na Slovensku, Sborník Regionální značení napříč Evropou*. 1. Vyd. Praha: Asociace regionálních značek, o.s. 2011, 152 s. ISBN 978-80-254-9506-3.
- [2] D'HAESE, M., VANNOPPEN, J. and VAN HUYLENBROECK, G. *Globalization and Small-Scale Farmers. Customizing—Fair Trade Coffee*. In: Yotopoulos, P. and D. Romano (eds.), *The Asymmetries of Globalization*. Routledge, London, UK, 2007, s. 164-178.
- [3] ITTERSUM VAN, K., CANDEL, M.J., and MEULENBERG, M.T.G. *The Influence of the Image of a Product's Region of Origin on Product Evaluation*. *Journal of Business Research*, 2003, Vol 56 (3), s. 215-226. ISSN: 0148-2963.
- [4] LOBB, A., M. ARNOULT, S. CHAMBERS and TIFFIN, R. *Willingness to Pay for, and Consumers' Attitudes to, Local, National and Imported Foods: A UK Survey*. Unpublished Working Paper of the Department for Agricultural and Food Economics, University of Reading, 2006, s. 61
- [5] LOUREIRO, M.L., and W.J. UMBERGER, *Assessing Consumer Preferences for Country-of-Origin Labeling*. *Journal of Agricultural and Applied Economics*, 2005, Vol. 37 (1), s. 49-63. ISSN: 1074-0708
- [6] MARSDEN, T., SMITH, E. *Ecological Entrepreneurship: Sustainable Development in Local Communities Through Quality Food Production and Local Branding*. *Geoforum* 36, 2005, s. 440-451
- [7] MCENTEE, J. [online]. *Contemporary and Traditional Localism: Conceptualisation of Rural Local Food*. *Local Environment*. 2010. [cit. 2012-09-03]. Vol. 15:9, s. 785-803. Dostupné z: <<http://www.informaworld.com/smpp/title~content=t713394137>>.
- [8] ROOSEN, J., LUSK, J.L., and FOX, J.A. *Consumer Demand for and Attitudes toward Alternative Beef Labeling Strategies in France, Germany, and the UK*. *Agribusiness*, 2003. Vol. 19 (1), s. 77-99. ISSN: 0742-4477.

[9] SCHUPP, A. and J. GILLESPIE, *Consumer Attitudes toward Potential Country-of-Origin Labeling Fresh or Frozen Beef*. Journal of Food Distribution Research, 2001. Vol. 32 (3). s. 34-44. ISSN: 0047-245X.

[10] TEUBER, R. *Geographical Indications of Origin as a Tool of Product Differentiation –The Case of Coffee*. Journal of International Food and Agribusiness Marketing. 2010, Vol. 22: 3&4, forthcoming. ISSN: 0897-4438.

[11] THILMANY, D., BOND, C.A., BOND, J.K. [online]. *Going Local: Exploring Consumer Behavior and Motivations for Direct Food Purchases*. American Journal of Agricultural Economics - Oxford Journals. 2008, Vol. 5, [cit. 2011-04-16]. s. 1303-1309. ISSN: 1527-1897 Dostupné z: <www.ajae.oxfordjournals.org>.

[12] TURČÍNKOVÁ, J., KALÁBOVÁ, J. *Preference regionálních potravinářských produktů v České republice a na Slovensku*. In PETRANOVÁ, D. -- ČÁBYOVÁ, L. *Specifika regionálního a neziskového marketingu*. Trnava: Fakulta masmediální komunikace, Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnavě. 2011, s. 206--209. ISBN 978-80-8105-333-7.

[13] WIRTHGEN, A., *Regionales und ökologieorientiertes Marketing – Entwicklung einer Marketing-Konzeption für naturschutzgerecht erzeugte Nahrungsmittel aus dem niedersächsischen Elbetal*. Hamburg: Verlag Dr. Kovač, 2003. Zugl.: Dissertation, Universität Hannover.

[14] WIRTHGEN, B., KUHNERT, H., ALTMANN, M., OSTERLOH, J., and WIRTHGEN, A. *Die regionale Herkunft von Lebensmitteln und ihre Bedeutung für die Einkaufsentscheidung der Verbraucher*. Berichte über Landwirtschaft, 1999. Vol. 77 (2): 243-261. ISSN: 0005-9080.

[15] *Regionální potraviny*. [online]. Ministerstvo zemědělství ČR. 2010 [cit. 2012-09-07]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/regionalni_potraviny>.

[16] *Značení místních výrobků, produktů a služeb*. [online]. Asociace regionálních značek. [cit. 2012-

09-07]. Dostupné z: <http://www.arz.cz/o_znacenih.htm>.

Autoři:

Ing. Martina Chalupová

Vysoká škola polytechnická Jihlava
Katedra ekonomických studií
Tolstého 16, 58601 Jihlava
tel: (+420) 567 551 213
e-mail: chalupm@vspj.cz

Ing. Martin Prokop

Vysoká škola polytechnická Jihlava
Katedra matematiky
Tolstého 16, 58601 Jihlava
tel: (+420) 567 551 151
e-mail: prokopm@vspj.cz

Ing. Stanislav Rojik

Vysoká škola polytechnická Jihlava
Katedra ekonomických studií
Tolstého 16, 58601 Jihlava
tel: (+420) 567 551 213
e-mail: rojik01@vspj.cz

RECOGNITION OF THE REGIONAL FOOD BRANDS IN VYSOČINA REGION

Martina Chalupová, Martin Prokop, Stanislav Rojík

Abstract: The paper presents partial results of the research on the recognition of the regional food products brands in Vysočina Region. The questionnaire survey was conducted in May 2012 on sample of 404 respondents from the Vysočina Region. Pearson's chi-squared test is used to test independence between the recognition of the regional brands and demographic factors, such as age and gender of the respondents and whether they have/have not children and the age of the children. Data analysis proved that these factors partially influence the recognition of the regional food brands.

Key words: Regional food products, regional brand recognition, Vysocina Region

JEL Classification: M31

ZPŮSOBILOSTI ČLENŮ ORGÁNŮ SPRÁVY A ŘÍZENÍ VEŘEJNÝCH INSTITUCÍ

Pavel Taraba, Jana Bilíková

ÚVOD

Nacházíme se na počátku třetího tisíciletí. Můžeme konstatovat, že úloha členů orgánů správy a řízení veřejných institucí a manažerů obecně v udržitelném rozvoji společensky zodpovědné veřejné správy, bude stále důležitější.

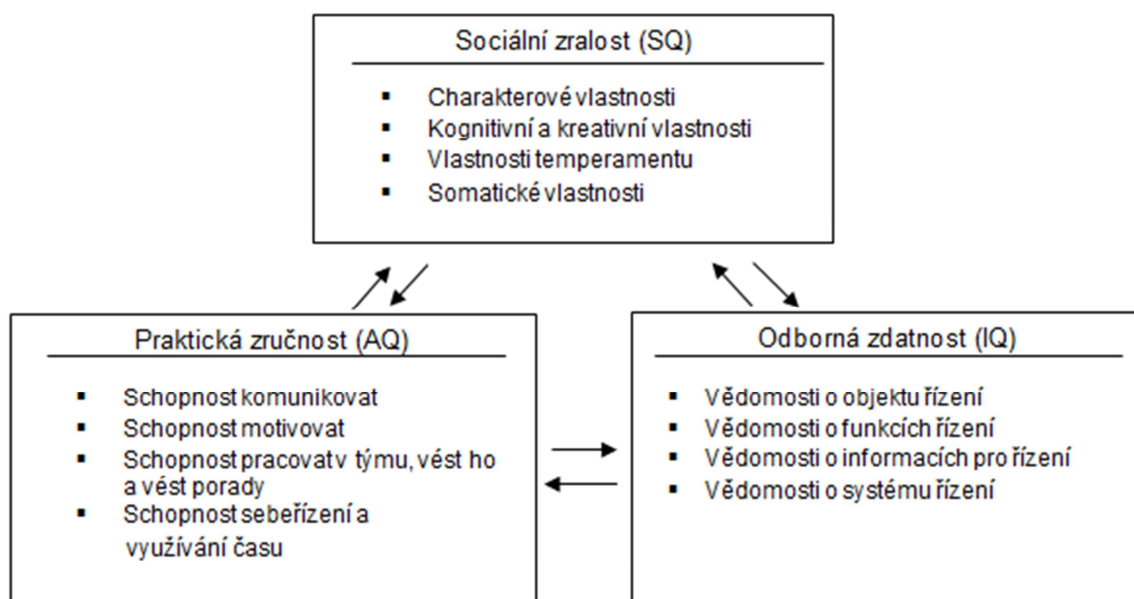
Článek reaguje na připravovaný zákon, který vymezuje pravidla výběru zástupců státu a samospráv do orgánů správy a řízení státních, krajských a městských podniků. V rámci textu je představena filozofie celostního managementu profesora Porvazníka a zároveň jsou představeny jednotlivé dokumenty, věnující

se problematice správy a řízení organizací, které by měly být zohledněny při přípravě konečného znění tohoto zákona.

1 CELOSTNÍ ZPŮSOBILOSTI - PILÍŘE

Podle Porvazníka [19] se žádoucí vývoj manažerů, který je měřitelným přínosem a výkonným prvkem rozvíjejících se organizací, opírá o tři základní pilíře – způsobilosti manažerů a to o pilíř odborné způsobilosti, pilíř praktických dovedností a pilíř sociální zralosti, viz obrázek číslo 1. Celostní kompetentnost tedy analogicky tvoří tři inteligence.

Obr. 1: Model rozlišení pilířů kompetentnosti



Zdroj: [19]

„Celostně kompetentní manažer (ale i vlastník, zaměstnanec) je ten, který má potřebné odborné vědomosti (potřebnou míru znalostní kompetence, IQ), potřebné sociální (lidské) vlastnosti (potřebnou míru sociální inteligence,

SQ) a potřebné praktické dovednosti (potřebnou míru praktických, realizačních schopností, volní inteligence, AQ).“ [19]

Budeme-li vycházet ze základních znalostí managementu a psychologie, můžeme

konstatovat, že sociální zralosti se dosahuje výchovou (jedná se tedy o jakýsi citový, dlouhodobý proces) a je ovlivňována osobnostními vlastnostmi, odborných znalostí se dosahuje studiem, vzděláváním a praktických zručností nabudeme tréninkem.

Celostní inteligence je následně dle Porvazníka [19] vyjádřena funkcí:

$$CQ = Sf (IQ, AQ, SQ)$$

1.1 PILÍŘ SOCIÁLNÍ ZRALOSTI (SQ)

Pilíř sociální zralosti je v didaktické posloupnosti řazen jako první z důvodu jeho důležitosti pro praxi. Pilíř sociální zralosti je součástí emoční inteligence. Pilíř sociální zralosti je založen na osobnostních vlastnostech subjektů managementu a tvoří ho poznatky o charakterových vlastnostech, kreativních a kognitivních vlastnostech subjektů managementu, jejich temperamentu, jejich somatice a v neposlední řadě i jejich vůli. [19]

Dle Golemana má právě emoční inteligence nezanedbatelný, ba naopak velmi významný vliv na efektivnost organizace. Tvrdí, že vysoká úroveň sociální zralosti se podílí až z 85% na úspěchu vedoucího pracovníka a je dvakrát důležitější, než IQ [10]. Význam sociální zralosti zdůrazňuje také Owen [18], který tvrdí, že většina organizací by měla pátrat po lidech s dobrými interpersonálními zručnostmi anebo po lidech s vysokou sociální zralostí. Pro mnohé vlastníky firem, manažery, politiky apod. je však tento názor mnohdy obtížné akceptovat.

1.2 PILÍŘ PRAKTICKÉ DOVEDNOSTI (AQ)

Pilíř praktické dovednosti je druhým v pořadí důležitosti pro praxi managementu. Je založen na aplikačních a praxí získaných schopnostech subjektů managementu a je tvořen zejména poznatky o komunikaci, motivaci, týmové práci, Self a Time Managementu. Sebeřízení a seberozvoj doplňují a rozvíjejí pilíř odborné způsobilosti i sociální zralosti. Řízení sebe sama patří k nejtěžším úkolům každého subjektu managementu. Vágner [21] definuje

osobní management jako ...*“přístup k osobní výkonnosti a efektivnosti mezilidských vztahů, založených na přístupech a hodnotách.”* Kvalitativní úroveň tohoto procesu velmi záleží na úrovni sociální zralosti (zejména na osobnostních vlastnostech) a úrovni odborných a všeobecných znalostí. [19]

1.3 PILÍŘ ODBORNÉ ZPŮSOBILOSTI (IQ)

Posledním ze tří pilířů manažerské způsobilosti je pilíř odborné způsobilosti. Jedná se o vlastní vědomosti nebo spíše znalosti subjektů managementu o metodice systémového myšlení, o objektu, jež řídí, o funkcích řízení a o informacích nutných při vlastním řízení.

Velmi důležité je uvědomění si rozdílu mezi informacemi a znalostmi, který je předmětem moderního pojetí Knowledge Managementu. [19] Zelený definuje informace jako výsledek zpracování dat, které lze interpretovat. Považujeme je za pravdivé a kompletní v potřebné míře a můžeme je použít v potřebném čase a prostoru. Využívání informací, které mají určitý význam pro další rozhodování, příjemce jim rozumí, předpokládá jejich využití, chce je v budoucnosti využít a uložit na nosiče, a proto má snahu si je zapamatovat, to jsou znalosti. [22]

Podle Bureše [1] dělíme znalosti na:

- explicitní – formalizovaná, anebo dokumentovaná znalost, která je většinou dobře strukturovaná a lehce přenositelná,
- implicitní – znalost, která je uložena v hlavách pracovníků, ale můžeme ji kdykoliv přenést do explicitní formy.
- tacitní – znalost, která je ukrytá v hlavách jednotlivých pracovníků. Není snadné, anebo dokonce není mnohdy možné, ji převést do explicitní formy a následně ji formalizovat.

Znalosti využívané při správě a řízení organizací jsou zejména znalosti tacitní. Většina těchto znalostí je skrytá v podvědomí lidí, ale jejich význam je pro organizace nedocenitelný. V tacitních znalostech mají organizace velký potenciál, protože je velmi

nesnadné je napodobit [13]. Kvalitní znalostní a informační podporu pracovníků organizace zdůrazňuje také Dytrt [4], který tvrdí, že v moderních typech organizací je základním předpokladem jejich dalšího rozvoje, často dokonce i jejich přežití v podmínkách neustále se rozšiřující konkurence. V souvislosti s touto realitou stále více organizací neváhá využívat postupy a metody managementu znalostí jako prostředků pro lepší a efektivnější zhodnocení svého intelektuálního kapitálu.

2 SPRÁVA A ŘÍZENÍ VEŘEJNÝCH INSTITUCÍ – CORPORATE GOVERNANCE

Správa a řízení organizací (Corporate Governance) je již delší dobu předmětem zájmu vědců a akademiků po celém světě. Vnímání správy a řízení organizací má různé rozměry. Zahrnuje velký počet různých ekonomických, právních a společenských jevů [9]. Je proto žádoucí, aby členové správních orgánů veřejných institucí disponovali rozvinutou úrovní způsobilosti pro kvalitní výkon žádoucí správy a řízení organizací.

2.1 VYMEZENÍ POJMU SPRÁVY A ŘÍZENÍ ORGANIZACÍ

Podle Cardbury Report UK [2] jde o systém, kterým jsou organizace řízené a kontrolovány. Pod pojmem „Corporate Governance“ jsou v daném dokumentu chápány vztahy v rámci orgánů správy společností, struktura těchto orgánů a způsob, jakým je naplňován dohled nad jejich činnostmi. Hučka [11] chápe správu a řízení organizací jako problematiku vlastnických vztahů a systémů, pomocí nichž vlastníci uplatňují svoje vlastnické práva a kontrolu vůči řídicí oblasti společnosti; zároveň správa společnosti zahrnuje procesy, struktury, vztahy pomocí kterých správní orgán dohlíží na činnost svých exekutivních pracovníků.

Definice pojmu Corporate Governance pro potřeby tohoto článku vychází z komplexnějšího chápání správy a řízení organizací, vycházejícího z klasického přístupu

zájmových skupin: pod pojmem Corporate Governance chápeme vztahy mezi správními orgány, managementem veřejných institucí a ostatními zájmovými skupinami (věřiteli, zaměstnanci, médii apod.) [20]

2.2 OBLAST SPRÁVY A ŘÍZENÍ ORGANIZACÍ – NADNÁRODNÍ ÚROVEŇ

Pozornost věnovaná problematice správy a řízení organizací přesahuje svým rozsahem národní úroveň jednotlivých členských států EU. Na úrovni EU se dané problematice věnuje European Corporate Governance Forum (ECGF) a Evropská komise (EK) zejména ve svém akčním plánu Modernising Company Law and Enhancing Corporate Governance in the European Union – A Plan to Move Forward (2003) [5]. V současnosti se v rámci EK rokuje o tzv. Zelených knihách. Jde konkrétně o následující dokumenty:

- Zelená kniha – Správa a řízení podniku ve finančních institucích a politika odměňování (2010) [6]
- Zelená kniha – Politika v oblasti auditu: poučení z krize (2010) [7]
- Zelená kniha – Rámec EU pro správu a řízení společností (2011). [8]

Základem pro formulaci doporučení jednotlivým státům EU při aplikaci správy a řízení organizací na národní úrovni se stali zásady vycházející z dokumentů Principles of Corporate Governance (1999, revidovaný 2004). Po jejich prostudování formulujeme základní zásady správy a řízení společností jako:

- zabezpečení efektivního rámce správy a řízení organizací,
- zajištění ochrany práv akcionářů,
- zajištění rovného přístupu k akcionářům,
- posilování práv akcionářů,
- zajištění zodpovědnosti správní rady,
- zajištění transparentnosti informací týkajících se společnosti. [15].

V rámci správy a řízení veřejných organizací mají klíčový význam dokumenty OECD Guidelines on Corporate Governance of State – Owned Enterprises, (2005, revidovaný 2011), vydané Organizací pro hospodářskou spolupráci. Tyto dokumenty se staly základem, na kterém byly postaveny Směrnice OECD pro správu a řízení státních podniků (tzv. „SOE směrnice“). Byly rozsáhle citované jak mezi akademiky, v odborných dokumentech, tak i profesionály z této oblasti. Od roku 2005 se v členských zemích významně změnilo portfolio podniků ve vlastnictví státu a členy se stali další čtyři země. Revidovaný dokument State-Owned Enterprise Governance Reform: An Inventory of Recent Change (2011) poskytuje aktualizovaný přehled změn od roku 2005, seřazený podle základních částí SOE směrnic: právní a regulační rámec pro státní podniky, stát účinkující jako vlastník, rovnocenné zacházení s akcionáři, vztahy s akcionáři, transparentnost a zveřejňování informací a zodpovědnost orgánů společnosti. [16,17]

2.3 OBLASTI SPRÁVY A ŘÍZENÍ ORGANIZACÍ – NÁRODNÍ ÚROVEŇ

Existuje množství informačních zdrojů, které seznamují členy správních orgánů, ale také veřejnost s aktuálním právním výkladem v oblasti správy a řízení organizací v České republice. Tyto informace jsou součástí:

- Obchodního zákoníku,
- Občanského zákoníku,
- Zákona o cenných papírech,
- Zákona o konkurzu a vyrovnaní,
- Zákona o auditorech, atd.

Znalost právního rámce Corporate Governance a schopnost jeho aplikace v každodenním řízení organizací je základním předpokladem výkonu dobré správy veřejných institucí.

2.3.1 Kodex správy a řízení společností v České republice

Komise pro cenné papíry vydala v roce 2001 ve svém věstníku č. 1 - Kodex správy a řízení

společností (2001), který vycházel z doporučení OECD. Po inovaci dokumentu Zásady správy a řízení organizací v roce 2004 a na základě doporučení Evropské komise byl revidovaný i kodex používaný společnostmi v České republice. Kodex správy a řízení společností založený na zásadách OECD (2004) je především určený společnostem s kótovanými cennými papíry na regulovaném trhu. [12]

Po prostudování tohoto kodexu lze formulovat hlavní zásady, jejichž využívání, používání, by se mělo v prostředí veřejných institucí v České republice stát samozřejmostí.

Jde hlavně o:

- transparentnost činnosti správní rady,
- transparentní systém odměňování
- kontrolovatelnost správní rady ze strany veřejnosti.[14]

2.3.2 Nové pravidla výběru členů orgánů správy a řízení veřejných institucí

Vláda ČR podniká v této oblasti významné kroky. Dne 25. června 2012 schválila návrh nových pravidel výběru zástupců státu a samospráv do orgánů správy a řízení státních, krajských a městských podniků. Cílem návrhu, který vyplývá z vládní protikorupční strategie, kodexu správy a řízení organizací (2004) a dokumentů OECD Guidelines on Corporate Governance of State – Owned Enterprises, State-Owned Enterprise Governance Reform: An Inventory of Recent Change. (2011) je omezení klientelismu při obsazování do dozorčích rád a představenstev těchto podniků. [3]

Nové pravidla se mají vztahovat na všechny podniky a obchodní společnosti, ve kterých má stát, či územní samosprávný celek podíl, a to i v rámci jejich dceřiných společností. Zástupci státu, ale také územních samospráv mají být podle návrhu vybíráni do funkcí orgánů státních, polostátních anebo městských podniků na základě jejich odbornosti. Pravidla by taktéž měla vymezovat, jaké kvalifikační anebo osobnostní nároky budou na zájemce o jednotlivé funkce kladeny. Podle návrhu budou muset ministerstva a kraje do třech měsíců ode dne nabytí účinnosti zákona

zveřejnit seznam podniků a obchodních společností, kterých se to týká. Každý státní podnik a každá obchodní společnost budou taktéž povinny charakterizovat jednotlivé funkce. Do materiálu obsahujícího legislativní, organizační, systémové a další opatření, mají být zahrnuty také pravidla pro zveřejňování veškerých pravidel hodnocení těchto kandidátů na internetu. Samosprávy mají dále podle návrhu povinnost vypracovat a zveřejnit zásady odměňování členů představenstev, členů dozorčích rad a jednatelů obchodních společností s majetkovou účastí územních samosprávních celků, zohledňujících pravidla vyplývající ze Zelené knihy - Správa a řízení podniku ve finančních institucích a politika odměňování. [3]

3 ZOHLEDNĚNÍ PILÍŘŮ CELOSTNÍ ZPŮSOBILOSTI PŘI VÝBĚRU ČLENŮ ORGÁNŮ SPRÁVY A ŘÍZENÍ VEŘEJNÝCH INSTITUCÍ

Nové pravidla výběru zástupců státu a samospráv do orgánů správy a řízení státních, krajských a městských podniků představují krok správným směrem v rámci Corporate Governance v České republice. Vždyť právě tyto instituce by se měly stát vzorovým příkladem uplatňování zásad formulovaných na základě dokumentů vydávaných Evropskou komisí a Organizací pro hospodářskou spolupráci a rozvoj. Na cestě k transparentnosti jednání správních rad, k transparentnímu systému odměňování a kontrolovatelnosti správních rad ze strany veřejnosti by měly právě ony představovat příklad pro firemní praxi.

Výběr členů správních orgánů veřejných institucí na základě navrhovaného zákona by se neměl omezovat pouze na jejich odborné znalosti (IQ), ale měly by být vzaty do úvahy – zohledněny - všechny tři pilíře celostní kompetentnosti (CQ). Připravovaný zákon jasně nevymezuje jednotlivé kritéria, které budou zohledněny při výběru členů do orgánů správy a řízení státních, krajských a městských podniků. Zde je nutno zdůraznit, že bez jasného vymezení postojů, zručností a znalostí

potenciálních členů je podoba tohoto zákona neúplná.

Na základě studia dostupné literatury zabývající se danou problematikou je možno kompetentním doporučit, aby při přípravě navrhovaného zákona brali v potaz potenciální možnost využití jednotlivých pilířů celostní kompetentnosti dle filozofie profesora Porvazníka a základní principy správy a řízení organizací. Je to jedna z cest, jak vytvořit zákon, který by se pozitivně podepsal na vývoji Corporate Governance v České republice a na fungování celé české společnosti.

ZÁVĚR

V oblasti Corporate Governance se ještě stále máme co učit. Mnohokrát „mladí, či služebně mladí“ členové správních orgánů, kteří mají dostatečné odborné vědomosti (IQ), praktické zručnosti (AQ) a samozřejmě mají i rozvinutou sociální zralost (SQ), se setkávají s útoky ze strany některých kolegů, kteří působí v jednotlivých orgánech veřejné správy již delší dobu. Někteří z těchto kompetentních členů raději rezignují na své funkce, anebo se smíří s faktem, že v našich podmínkách to funguje jinak. Absentují minimální požadavky na celostní kompetentnost (CQ) členů orgánů správy a řízení veřejných institucí, charakterizované v první kapitole tohoto příspěvku. Práh vnímání neetického a korupčního chování se některých členů orgánů správy a řízení veřejných institucí v České republice, je nastaven tak vysoko, že si morálně „standardně“ dokážou zdůvodnit úplně všechny excesy, s kterými se při výkonu jejich funkce setkají. Jak však tento nežádoucí stav změnit? V první řadě by si členové správních orgánů měly uvědomit, že dodržování zásad *best practise* je výhodné pro fungování celé společnosti. Nejdůležitější je celková kompetentnost jednotlivce pro výkon funkce člena správního orgánu a zejména správný výběr „správných“ členů na základě ohodnocování jejich způsobilostí. Důraz by měl být kladen hlavně na sociální zralost (SQ), praktickou zručnost (AQ) a odborné znalosti (IQ) budoucích členů orgánů správy a řízení

veřejných institucí. Právě celostní způsobilost těchto členů a uplatňování zásad vydaných OECD je jedním ze způsobů jak efektivního fungování veřejného sektoru v České republice.

LITERATURA

- [1] BUREŠ, V. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1978-8.
- [2] CADBURY, A. Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. London: Gee and Company, 1992. ISBN 0-85258-913-1.
- [3] ČTK. *Konec trafik pro politiky. V čele státních firem by měli sedět jen odborníci*. [online] ČTK, 2012. [cit. 2012-09-09]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-56731150-konec-trafik-pro-politiky-v-cele-statnich-firem-by-meli-sedet-jen-odbornici>
- [4] DYTRT, Z. *Manažerské kompetence v Evropské unii*. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-889-4.
- [5] COUNCIL OF THE EUROPEAN UNION. *Modernising Company Law and Enhancing Corporate Governance in the European Union - A Plan to Move Forward*. [online] European Commission, 2003. [cit. 2012-09-09]. Dostupné z: <http://www.cecga.org/sk/o-nas/kniznica/zaujimave-odkazy>
- [6] EVOPSKÁ KOMISE. *Zelená kniha – Správa a řízení podniku ve finančních institucích a politika odměňování*. EVROPSKÁ KOMISE. 2010. [cit. 2012-09-16]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0284:FIN:CS:PDF>
- [7] EVOPSKÁ KOMISE. *Zelená kniha – Politika v oblasti auditu: poučení z krize*. EVROPSKÁ KOMISE. 2010. [cit. 2012-09-16]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0561:FIN:CS:PDF>
- [8] EVOPSKÁ KOMISE. *Zelená kniha – Rámec EU pro správu a řízení společností*. EVROPSKÁ KOMISE. 2011. [cit. 2012-09-16]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/modern/com2011-164_cs.pdf
- [9] FAMA, E. F., JENSEN, M. C. Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 1983, č. 26, s. 301-326.
- [10] GOLEMAN, D. *Social intelligence - The New Science of Human Relationships*. New York: Bantam, 2007. ISBN 78-0-553-38449-9.
- [11] HUČKA, M., MALÝ, M., OKRUHLICA, F. *Správa společností*. Praha: Kernberg Publishing, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-903962-0-3.
- [12] JEŽEK, T. Corporate Governance: Increasingly in the Focus of Attention. *Acta Oeconomica Pragensia*, 2004, č. 3.
- [13] MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí v praxi*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-51-7.
- [14] MPO. *Kodex správy a řízení společností založený na Principech OECD (2004)*. [online]. 2004. [cit. 2012-09-15]. Ministerstvo průmyslu a obchodu. Dostupné z: <http://download.mpo.cz/get/26403/26370/293363/pri-loha001.pdf>
- [15] OECD. *OECD Principles of Corporate Governance*. [online]. 2004. [cit. 2012-09-09]. Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj. Dostupné z: <http://www.oecd.org/daf/corporateaffairs/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>
- [16] OECD. *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-owned Enterprises*. [online]. 2005. [cit. 2012-09-09]. Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj. Dostupné z: <http://www.oecd.org/daf/corporateaffairs/corporategovernanceofstateownedenterprises/34803211.pdf>
- [17] OECD. *State-Owned Enterprise Governance Reform: An Inventory of Recent Change*. [online]. 2011. [cit. 2012-09-09]. Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj. Dostupné z: <http://www.oecd.org/corporate/corporateaffairs/corporategovernanceofstate-ownedenterprises/48455108.pdf>
- [18] <http://www.oecd.org/corporate/corporateaffairs/corporategovernanceofstate-ownedenterprises/48455108.pdf>
- [19] OWEN, J. *Tři pilíře úspěšného manažera*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2400-3.
- [20] PORVAZNÍK, J., LADOVÁ, J. *Celostní management*. 4., přeprac. a dopl. vyd. Bratislava: IRIS, 2010. ISBN 978-80-89256-48-8.
- [21] TARABA, P. *Správa a riadenie organizácií. Dialógy – Manažment podnikania a vecí verejných*, 2009, roč. 4, č. 9, s. 50 – 58. ISSN 1337-0510.
- [22] VÁGNER, I. *Důvěra nejen v managementu* [online]. Brno: Právnická fakulta Masarykovy univerzity, 2010. [cit. 2012-09-09]. Dostupné z:

<http://www.law.muni.cz/sborniky/dp08/files/pdf/financ/vagner.pdf>

[23] ZELENÝ, M. Knowledge vs. Informatik. *The IEBM Handbook of Information Technology in Business*, London: Thomson Learning, 2000, s. 162-168.

Autoři:

Ing. Pavel Taraba

UTB ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
taraba@flkr.utb.cz

Ing. Bc. Jana Bilíková

UTB ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
bilikova@flkr.utb.cz

HOLISTIC COMPETENCE OF PUBLIC SECTOR AUTHORITIES IN THE CZECH REPUBLIC

Pavel Taraba, Jana Bilíková

Abstract: Nowadays, the topic of Corporate Governance (CG) is highly discussed. The aim of this paper is to introduce the meaning of the Holistic Competence. The right Social Maturity (SQ), the right Application Skills (AQ) and the right Professional Skills (IQ) of the Public Sector Authorities and an assertion of Principles of Corporate Governance issued by OECD is one of the ways how to effectively manage Public Sector in the Czech Republic.

Key words: Holistic management, Corporate Governance, Public Sector Administration, Public Sector Authorities

JEL Classification: G34

Pokyny pro autory příspěvků:

NÁZEV PŘÍSPĚVKU (Arial Narrow, 16 pt, velké, tučné, na střed)

1 volný řádek 12 pt.

Jméno autora (autorů) (Arial Narrow 14 pt, tučné, na střed, bez titulů)

1 volný řádek 12 pt.

ÚVOD

xxxxx

1 NÁZEV KAPITOLY (12 PT, VELKÉ, TUČNÉ, ČÍSLOVÁNÍ VÍCEÚROVŇOVÉ)

xxxxx

1.1 NÁZEV PODKAPITOLY

Rozsah příspěvku max. do 8 stran formátu A4. Celý příspěvek pište v textovém editoru Microsoft Word za použití písma Arial Narrow 12 pt, řádkování jednoduché, zarovnání do bloku, všechny okraje 2,50 cm, stránky nečíslovat. Odstavec je zarovnán do bloku bez odsazení 1. řádku, mezera před odstavcem 6pt. K posunům textu využívejte tabulátor. Citace uvádějte v textu, nepoužívejte poznámky pod čarou.

Od nových čísel 2013 se bude používat odkazování na citaci v textu následovně: (Kotler, 2007, s. 55), při odkázání na určitou část potom např. (Kotler, 2007, s. 55 – 63).

Tabulky a obrázky uvádějte přímo v textu, (pouze černobílé) číslované s názvem a zarovnané doleva nad každou tabulkou nebo

obrázkem, 10 pt, tučně. Pod každou tabulkou nebo obrázkem zarovnané doprava musí být uveden zdroj, ze kterého autor čerpal. K vyjádření matematických vztahů využívejte Editor rovnic. Vzorce se označují číslem v kulaté závorce za použití písma Arial Narrow 12 pt, zarovnání vpravo vedle vzorce.

Pokud článek publikuje výsledky konkrétního projektu, může být na závěr příspěvku uveden kód a název projektu a označení poskytovatele (kurzívou).

ZÁVĚR

xxxxx

LITERATURA (seznam literatury řadit abecedně)

NOVÁKOVÁ, Iveta, JANOUŠKOVÁ, Věra. *Podvojný účetnictví v příkladech*. 10. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80247-1111-1.

NOVÁK, Jan. *Název*. *Časopis*, 2011, **2** (2), s. 22 – 42. ISSN 1111-1111.

NOVÁK, Jan. *Název* [online]. Praha: Vysoká škola, 2011. [cit. 01.02.2011]. Dostupné na [www: <http://www.xxx.cz/yyy>](http://www.xxx.cz/yyy)

Adresa autora (autorů):

Jméno, příjmení (včetně titulů)

název VŠ (název firmy)

název fakulty

název katedry (ústavu)

emailová adresa